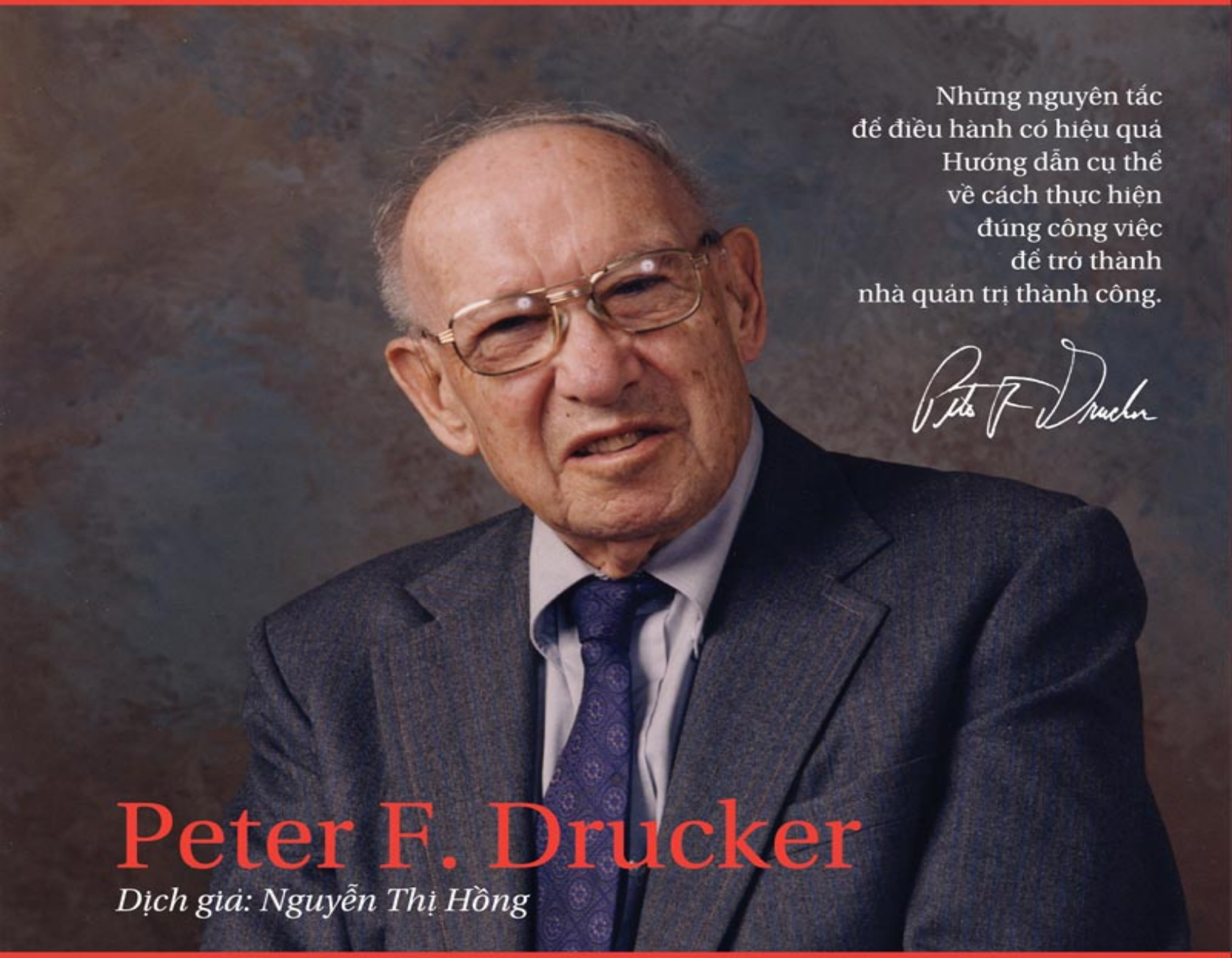


Những nguyên tắc
để điều hành có hiệu quả
Hướng dẫn cụ thể
về cách thực hiện
đúng công việc
để trở thành
nhà quản trị thành công.

Peter F. Drucker

Peter F. Drucker

Dịch giả: Nguyễn Thị Hồng

NHÀ QUẢN TRỊ THÀNH CÔNG

PandaBooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
Công Ty Sách Panda

NHÀ QUẢN TRỊ THÀNH CÔNG
Tác giả: **Peter F.Drucker**
Dịch thuật: **Nguyễn Thị Hồng**
Thể loại: **Kinh doanh, Quản trị - Lãnh đạo**
Nhà xuất bản: **NXB Lao Động**
Ebook: **Cuibap**
Nguồn text: **Waka**

Mục Lục

Lời Nói Đầu
Lời Giới Thiệu
1
Tính Hiệu Quả Có Thể Học Được
2
Quản Lý Thời Gian Hiệu Quả
3
Tôi Có Thể Đóng Góp Được Gì
4
Biến Sức Mạnh Thành Hiệu Quả
5
Làm Việc Theo Thứ Tự Ưu Tiên
6
Các Yếu Tố Của Việc Ra Quyết Định
7
Các Quyết Định Hiệu Quả
Kết Luận
Sự Hiệu Quả Phải Học Được

Lời Nói Đầu

Các cuốn sách về quản trị thường nói về việc quản lý người khác. Tuy nhiên, chủ đề của cuốn sách này lại là cách tự quản lý bản thân để đạt được tính hiệu quả trong công việc. Chưa ai chứng minh được rằng liệu bạn có thực sự quản lý được người khác hay không, song rõ ràng là chúng ta đều có thể tự quản lý bản thân. Nếu bạn không tự quản lý để đạt hiệu quả trong công việc thì bạn khó mà quản lý được những người khác. Quản trị chủ yếu được thực hiện bằng cách làm gương, do đó những nhà quản lý không biết cách làm việc hiệu quả sẽ không thể làm gương cho người khác noi theo.

Chỉ thông minh, có kiến thức hay chăm chỉ làm việc vẫn chưa đủ để đạt hiệu quả trong công việc; tính hiệu quả là cái gì đó khác biệt hẳn với những điều trên. Nhưng tính hiệu quả cũng không yêu cầu bất cứ tài năng hay sự đào tạo đặc biệt nào, mà chỉ đòi hỏi thực hiện một số công việc nhất định, mà thường là đơn giản. Nó bao gồm một số phương pháp thực hành sẽ được trình bày và phân tích trong cuốn sách này. Những phương pháp thực hành đó không phải tự nhiên mà có. Trong suốt thời gian 45 năm làm công tác tư vấn, có dịp làm việc với rất nhiều nhà quản lý thuộc đủ loại tổ chức với các quy mô lớn nhỏ khác nhau như các doanh nghiệp, các cơ quan chính phủ, công đoàn, bệnh viện, đại học, tổ chức cộng đồng, người Mỹ, người Châu Âu, người Châu Mỹ Latinh, người Nhật Bản, cá nhân tôi chưa từng thấy ai có khả năng “bẩm sinh” trong lĩnh vực này cả. Chúng ta cần phải học cách để làm việc có hiệu quả, cần

thực hành và rèn luyện khả năng đó đến khi trở thành thói quen. Bất cứ ai cố gắng rèn luyện đều có thể trở nên hiệu quả trong công việc. Nói cách khác, tính hiệu quả (effectiveness) có thể học được và phải được học!

Chúng ta được trả lương chính vì tính hiệu quả trong công việc, dù bạn là nhà quản lý hay chỉ là nhân viên. Không có tính hiệu quả thì không thể đạt thành tích cao trong công việc dù bạn có tốn thời gian bao nhiêu đi nữa hay cho dù bạn có kiến thức và thông minh đến đâu đi nữa. Tuy nhiên, đến nay người ta vẫn ít quan tâm đến nhà điều hành hiệu quả. Điều này cũng không có gì là lạ, do các tổ chức như doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, công đoàn, các bệnh viện và trường đại học lớn… tất cả đều còn rất mới mẻ. Một thế kỷ trước đây, người ta chẳng có mấy liên hệ đến các tổ chức như ngày nay. Tính hiệu quả của nhà điều hành hàm ý nói về tính hiệu quả bên trong hay thông qua một tổ chức. Thế mà mãi đến gần đây, người ta vẫn chẳng quan tâm hay lo lắng đến sự thiếu hụt trầm trọng các nhà điều hành thực sự hiệu quả. Ngày nay, đa số người lao động, nhất là những người được đào tạo, sẽ làm việc cả đời trong một tổ chức nào đó. Ở các nước phát triển, xã hội là một tập hợp của các tổ chức khác nhau. Do đó, hiệu quả của cá nhân ngày càng phụ thuộc vào khả năng làm việc hiệu quả (và trở thành một nhân viên/ một nhà quản lý hiệu quả) trong tổ chức. Tính hiệu quả, khả năng hoạt động và tồn tại của một xã hội hiện đại cũng trở nên phụ thuộc vào tính hiệu quả của các nhà quản lý trong các tổ chức. Nhà quản lý hiệu quả trở thành một tài nguyên quan trọng cho xã hội; tính hiệu quả trở thành yêu cầu hàng đầu trong thành công của

một cá nhân, dù anh ta mới bắt đầu đi làm hay đã làm việc một quãng thời gian đáng kể trong sự nghiệp.

Lời Giới Thiệu

Cái gì tạo nên một nhà điều hành hiệu quả? (Peter F.Drucker)

Một nhà điều hành hiệu quả không nhất thiết phải là người lãnh đạo hay phải có phẩm chất của một lãnh đạo theo thuật ngữ "lãnh đạo" thường được sử dụng rộng rãi hiện nay. Harry Truman chẳng có chút phẩm chất lôi cuốn, hấp dẫn nào, song ông ta vẫn là một trong số những nhà điều hành thành công nhất trong lịch sử nước Mỹ. Tương tự như thế, có một số CEO (giám đốc điều hành) giỏi nhất của các tổ chức kinh tế và tổ chức phi lợi nhuận mà tôi đã từng làm việc với họ trong hơn 65 năm hành nghề tư vấn đều không phải là những nhà lãnh đạo điển hình. Họ có những cá tính, thái độ, giá trị, điểm mạnh và điểm yếu rất đa dạng. Họ có thể là người hướng ngoại hay hướng nội, dễ tính, cởi mở hay khó gần, rộng rãi hay keo kiệt,…

Cái khiến họ trở nên có hiệu quả chính là việc tuân thủ tám quy tắc thực hành sau đây:

- Họ hỏi "Cần phải làm gì?"
- Họ luôn tự hỏi "Điều gì là đúng đắn cho tổ chức?"
- Họ xây dựng các kế hoạch hành động.
- Họ chịu trách nhiệm về những quyết định.
- Họ chịu trách nhiệm liên hệ giao tiếp với người khác
- Họ tập trung vào các cơ hội hơn là vấn đề
- Họ tổ chức các cuộc họp, tranh luận hiệu quả

- Họ suy nghĩ và nói “chúng ta” thay vì “tôi”.

Hai quy tắc thực hành đầu tiên cho họ những kiến thức cần thiết. Bốn quy tắc tiếp theo giúp họ chuyển kiến thức đó thành hành động một cách hiệu quả. Hai điều cuối cùng đảm bảo rằng trong tổ chức của họ mỗi cá nhân đều có trách nhiệm với công việc.

Có được những kiến thức cần thiết

Quy tắc thực hành đầu tiên là cần đặt ra câu hỏi: cần phải làm gì? Lưu ý, câu hỏi không phải là “Tôi muốn làm gì?”. Đặt ra câu hỏi “Cần phải làm gì?” một cách nghiêm túc là rất quan trọng cho sự thành công trong quản trị. Không đặt ra câu hỏi này có thể khiến một nhà quản trị tài ba nhất trở nên điều hành kém hiệu quả.

Khi Truman trở thành tổng thống Hoa Kỳ vào năm 1945, ông đã biết chính xác những gì mà mình muốn làm: hoàn thành nốt các cuộc cải cách kinh tế xã hội của người tiền nhiệm F.D Roosevelt vốn bị trì hoãn lại trong thế chiến thứ II. Tuy nhiên, khi đặt câu hỏi cần phải làm gì, Truman nhận ra rằng cần phải ưu tiên hàng đầu đến các quan hệ quốc tế. Do đó, ông bắt đầu sắp xếp ngày làm việc của mình bằng những trao đổi về chính sách đối ngoại với Bộ trưởng Ngoại giao và Quốc phòng. Kết quả là ông trở thành tổng thống thành công nhất về đối ngoại trong lịch sử Hoa Kỳ, đồng thời với kế hoạch Marshall, ông “châm ngòi” cho sự tăng trưởng kinh tế trong nửa thế kỷ sau đó.

Tương tự, Jack Welch nhận ra việc cần làm khi trở thành CEO của tập đoàn General Electric không phải là mở rộng thị trường nước ngoài như ông muốn. Việc cần phải làm là loại bỏ những công việc kinh doanh của General Electric tuy có đem lại lợi nhuận nhưng

không đưa công ty tới vị trí số một hay số hai trong ngành kinh doanh của họ.

Trả lời cho câu hỏi “Cần làm gì” thường bao hàm không chỉ một nhiệm vụ khẩn cấp trước mắt mà thôi. Tuy nhiên, nhà điều hành hiệu quả chỉ tập trung vào một hay hai nhiệm vụ cụ thể. Tôi chưa từng thấy nhà điều hành nào có khả năng thể hiện tính hiệu quả khi giải quyết từ ba nhiệm vụ trở lên. Vì thế, sau khi đặt ra câu hỏi trên, nhà quản lý phải sắp xếp thứ tự ưu tiên các nhiệm vụ và tuân thủ thứ tự đó. Với một CEO, nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu có thể là xác định lại sứ mệnh của công ty. Với một trưởng bộ phận, đó có thể là xem lại quan hệ của bộ phận đó với hội sở. Các nhiệm vụ khác dù quan trọng tới đâu cũng phải để lại giải quyết sau. Sau khi hoàn thành xong nhiệm vụ đầu tiên, nhà điều hành sắp xếp lại thứ tự ưu tiên trong các nhiệm vụ còn lại, chứ không đơn thuần là giải quyết tiếp nhiệm vụ quan trọng tiếp theo trong danh sách ưu tiên ban đầu. Câu hỏi tiếp tục đặt ra là: “Bây giờ phải làm gì tiếp?”, và câu trả lời sẽ là một danh sách các nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên mới.

Hãy trở lại với Jack Welch. Theo tự truyện của ông ta, cứ mỗi 5 năm ông lại tự đặt ra câu hỏi “Bây giờ cần phải làm gì?”.

Và mỗi lần như vậy, ông lại có một danh sách các công việc với thứ tự ưu tiên khác nhau.

Tuy nhiên, Welch cũng luôn suy nghĩ về vấn đề khác một cách kỹ càng trước khi quyết định những gì cần tập trung nỗ lực trong 5 năm tới. Ông đã luôn tự hỏi mình rằng, trong hai hoặc ba nhiệm vụ hàng đầu trong danh sách ưu tiên thì nhiệm vụ nào là thích hợp nhất, sau đó ông tập trung vào nhiệm vụ đó còn những nhiệm vụ kia thì ông

phân công cho cấp dưới. Nhà điều hành có hiệu quả thường tập trung vào những công việc mà họ làm tốt nhất bởi họ biết rằng nếu nhà điều hành cấp cao làm việc hiệu quả thì cả tổ chức cũng đạt hiệu quả và ngược lại.

Quy tắc thực hành thứ hai của một nhà điều hành hiệu quả- cũng có tầm quan trọng không kém nguyên tắc thực hành đầu tiên- đó là câu hỏi "Điều gì là đúng đắn cho tổ chức?". Họ không quan tâm cái gì là đúng đắn với người chủ, nhân viên, nhà quản lý hay giá cổ phiếu. Tất nhiên, họ biết rằng cổ đông, nhân viên, nhà quản lý là quan trọng trong việc ra một quyết định. Họ còn biết rằng giá cổ phiếu hết sức quan trọng không chỉ đối với cổ đông mà còn đối với cả doanh nghiệp bởi vì tỷ số giá/lợi nhuận xác định chi phí vốn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, họ cũng biết rằng một quyết định không đúng đắn với bản thân tổ chức cuối cùng cũng sẽ không đúng đối với những người có quyền lợi liên quan.

Quy tắc thực hành thứ hai này đặc biệt quan trọng cho các nhà điều hành trong các doanh nghiệp gia đình hay các doanh nghiệp do gia đình quản lý- một loại hình doanh nghiệp phổ biến ở mọi quốc gia- nhất là khi quyết định các vấn đề liên quan tới nhân sự. Trong một công ty gia đình thành công, một thành viên gia đình sẽ chỉ được thăng tiến nếu người đó nổi trội hơn nhiều so với tất cả những người không phải là thành viên gia đình ở cùng cấp độ với anh ta. Ví dụ, tại công ty DuPont, tất cả các giám đốc cấp cao (ngoại trừ kiểm soát viên và luật sư) đều là những thành viên gia đình trong những năm đầu công ty mới thành lập và hoạt động với mô hình công ty gia đình. Tất cả các hậu duệ nam của những người sáng lập công ty sẽ

bắt đầu làm việc từ những cấp bậc thấp trong công ty. Sau cấp độ đầu vào này, một thành viên gia đình sẽ được xét thăng chức chỉ khi có một cuộc họp bao gồm các giám đốc không phải là thành viên gia đình và họ nhận thấy rằng người được thăng chức đó nổi trội về năng lực và hiệu quả công việc cao hơn tất cả những nhân viên khác ở cùng cấp. Một quy tắc tương tự cũng đã được quan sát trong một thế kỷ đối với các doanh nghiệp gia đình người Anh thành công là công ty J.Lyons & Company (hiện nay là một phần của tổ hợp tập đoàn lớn) khi công ty này tấn công ngành công nghiệp khách sạn và dịch vụ ăn uống của nước Anh.

Đưa ra câu hỏi "Điều này liệu có đúng cho toàn bộ doanh nghiệp không?" không đảm bảo rằng quyết định đúng đắn đó sẽ được thực hiện. Thậm chí ngay cả các nhà điều hành xuất sắc nhất cũng vẫn chỉ là những con người bình thường, do đó sẽ không tránh khỏi những sai sót và định kiến. Tuy nhiên, nếu bạn không tự hỏi mình câu hỏi này thì bạn sẽ hoàn toàn có nguy cơ đưa ra quyết định sai lầm.

Lập kế hoạch hành động

Các nhà quản trị là những người thực hiện việc điều hành công việc. Vốn kiến thức sẽ trở nên vô nghĩa nếu nó không được người điều hành biến thành hành động. Tuy nhiên, trước khi hành động cần phải lên kế hoạch cho hành động của mình. Họ cần suy nghĩ về các kết quả mong muốn, các hạn chế có thể, việc đánh giá xem xét lại, khi nào cần kiểm tra, và cả cách thức sử dụng quỹ thời gian nữa.

Trước tiên, nhà điều hành phải xác định các kết quả mà họ mong đợi bằng cách đặt ra câu hỏi: "Công ty mong đợi gì ở tôi trong 18

tháng hoặc 2 năm tới? Kết quả mà tôi cam kết thực hiện là gì? Thời hạn hoàn thành là bao lâu?". Sau đó, nhà điều hành phải cân nhắc mọi rào cản có thể tác động lên hành động của mình: "Quá trình này có hợp với nguyên tắc đạo đức không? Nó có được mọi người trong tổ chức chấp nhận không? Có hợp pháp không? Có tương tích với nhiệm vụ, các giá trị và chính sách của tổ chức không?". Các câu trả lời khẳng định "không vi phạm" chưa chắc đảm bảo hành động đó sẽ mang lại hiệu quả. Tuy nhiên, việc vi phạm vào những giới hạn này chắc chắn sẽ làm cho hành động sai và không mang lại hiệu quả.

Kế hoạch hành động là một bản báo cáo về các dự định của nhà điều hành chứ không phải là một lời cam kết của họ. Nó không phải là sự trói buộc nhà điều hành và cần phải được điều chỉnh thường xuyên bởi vì mỗi sự thành công hay thất bại đều tạo ra các cơ hội mới. Điều này cũng đúng với cả trường hợp có những thay đổi trong môi trường kinh doanh, thị trường và đặc biệt là sự thay đổi về con người của doanh nghiệp- tất cả những thay đổi này yêu cầu kế hoạch hành động cần phải được điều chỉnh thường xuyên cho phù hợp. Một bản kế hoạch cũng nên dự đoán trước được những nhu cầu khác nhau.

Bên cạnh đó, kế hoạch hành động cần phải tạo ra một hệ thống kiểm tra các kết quả so với kỳ vọng đã đặt ra. Các nhà điều hành hiệu quả thường lập hai đợt kiểm tra cho các kế hoạch hành động của họ. Đợt kiểm tra đầu tiên sẽ diễn ra khi hành động được thực hiện một nửa chặng đường; ví dụ, tại thời điểm 9 tháng. Đợt kiểm

tra thứ hai diễn ra vào cuối thời gian hành động, trước khi lên kế hoạch hành động tiếp theo.

Cuối cùng, kế hoạch hành động phải là cơ sở cho việc quản lý thời gian làm việc của nhà điều hành. Thời gian là một tài sản vô cùng quý giá và khan hiếm đối với nhà điều hành! Trong khi đó các tổ chức lại vốn là những người phung phí thời gian. Kế hoạch hành động sẽ trở nên vô ích nếu không xác định được nhà điều hành đã sử dụng khoảng thời gian để thực hiện hành động như thế nào.

Napoleon đã từng nói rằng không có cuộc chiến nào thành công theo đúng như kế hoạch cả. Tuy nhiên, Napoleon cũng đã lên kế hoạch cho từng trận chiến của mình một cách kỹ lưỡng hơn bất cứ vị tướng nào trong lịch sử trước đây. Nếu không có kế hoạch hành động, nhà điều hành sẽ bị mắc kẹt trong một loạt các sự kiện. Nếu không có sự kiểm tra lại kế hoạch hành động khi các sự kiện xuất hiện, thì nhà điều hành sẽ không biết được sự kiện nào mới là vấn đề quan trọng và cái nào mới là sự kiện cần phải bỏ qua.

Hành động

Khi biến các kế hoạch thành hành động, các nhà điều hành cần phải đặc biệt chú ý tới việc ra quyết định, giao tiếp, các cơ hội (cùng với các vấn đề) và các buổi họp. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng vấn đề dưới đây:

Chịu trách nhiệm cho những quyết định

- Quyết định vẫn chưa được xem là hình thành cho đến khi mọi người đều biết

- Tên người chịu trách nhiệm thi hành;

- Hạn chót thi hành;

- Tên của những người bị ảnh hưởng bởi quyết định và do đó, họ cần phải biết, phải hiểu và xác nhận- hoặc ít ra họ không phản đối quyết định đó;

- Tên của những người được thông báo về quyết định cho dù họ không bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quyết định này.

Rất nhiều quyết định của các tổ chức đã gặp rắc rối do chúng không tuân thủ những nguyên tắc trên. Một trong số những khách hàng của tôi, cách đây 30 năm, đã đánh mất vị trí dẫn đầu trên thị trường Nhật Bản. Lý do là sau khi quyết định liên doanh với một đối tác Nhật, họ đã không quyết định ai sẽ thông báo cho các đại lý mua hàng rằng đối tác Nhật ghi các chỉ số bằng mét và kilogram thay vì bằng foot và pound- và thế là cuối cùng không có ai chịu chuyển thông tin cực kỳ quan trọng đó đi cả.

Việc định kỳ đánh giá lại các quyết định cũng không kém phần quan trọng. Quyết định cần phải có sự thỏa thuận khi nó được thực hiện lần đầu. Bằng cách này, một quyết định kém cũng có thể được điều chỉnh trước khi quá muộn. Cần đánh giá lại tất cả mọi thứ, từ kết quả đến các giả định góp phần hình thành nên quyết định.

Những đánh giá như trên đặc biệt quan trọng trong các quyết định về tuyển dụng hay thăng tiến nhân viên- vốn là các quyết định đau đầu nhất! Nghiên cứu về các quyết định liên quan tới nhân sự cho thấy chỉ có một phần ba trong số các lựa chọn là thành công, đúng đắn, một phần ba thất bại hoàn toàn và một phần còn lại thì… không thành công mà cũng chẳng ra thất bại. Các nhà điều hành hiệu quả biết được điều này và thường xuyên kiểm tra (cứ sau mỗi

6-9 tháng) kết quả của các quyết định liên quan tới con người. Khi thấy không đạt được kết quả như mong muốn, nhà điều hành không kết luận rằng cá nhân được giao việc không hoàn thành nhiệm vụ mà anh ta thừa nhận rằng chính anh ta đã phạm sai lầm. Trong một tổ chức được quản trị tốt, người ta đồng ý rằng, một cá nhân phạm sai lầm sau khi vừa được thăng tiến sẽ không phải là người có lỗi chính.

Nhà điều hành cũng có trách nhiệm trước tổ chức và đồng nghiệp trong việc không hoàn thành nhiệm vụ của một số cá nhân nào đó trong những công việc quan trọng. Ngay cả khi đó không phải là lỗi của họ, những cá nhân này cũng phải thuyên chuyển. Những ai thất bại trong một nhiệm vụ mới thường được cho phép chọn lựa quay về công việc cũ với mức lương cũ. Trên thực tế, ít khi điều này xảy ra, những người đó thường chủ động rời khỏi công ty, nhất là trong các doanh nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, chính sự tồn tại của “quyền chọn” nói trên đã khuyến khích nhân viên từ bỏ những công việc “bình yên” hiện tại để chấp nhận những thử thách mới; và thành tích của tổ chức sẽ phụ thuộc rất nhiều vào những nhân viên sẵn sàng chấp nhận thử thách như vậy.

Việc đánh giá lại một cách có hệ thống đối với các quyết định cũng có thể là một công cụ hữu hiệu cho sự phát triển. Kiểm tra, so sánh các kết quả với kỳ vọng của một quyết định cho phép nhà điều hành đánh giá đâu là điểm mạnh, đâu là nơi cần cải tiến và đâu là nơi họ thiếu kiến thức, thông tin. Nó cũng cho thấy sự thiên vị của anh ta. Trong nhiều trường hợp, quyết định ban đầu không thành công chỉ là do không sử dụng đúng người. Sắp xếp những người

giỏi nhất vào những vị trí và công việc đúng đắn là một công việc rất khó khăn mà nhiều nhà điều hành lại xem nhẹ, một phần do những người giỏi nhất thường là đã quá bận rộn rồi. Việc đánh giá lại các quyết định một cách có hệ thống cũng chỉ cho nhà điều hành biết được những điểm yếu của họ, nhất là trong các lĩnh vực mà họ không có khả năng. Trong những lĩnh vực này, nhà điều hành khôn ngoan thường không ra quyết định hay hành động gì cả, mà ủy quyền cho người khác. Mỗi người đều có một mặt mạnh riêng, không ai có thể là một thiên tài trong việc điều hành mọi lĩnh vực.

Hầu hết các tranh luận về quyết định đều cho rằng chỉ có nhà điều hành cấp cao mới ra quyết định; hay chỉ có những quyết định của nhà điều hành cấp cao mới quan trọng mà thôi. Hoàn toàn sai lầm! Các quyết định được lập ở mọi cấp độ của tổ chức, bắt đầu từ nhân viên và các quản lý cấp thấp. Các quyết định ở cấp thấp này giữ một vị trí cực kỳ quan trọng trong một tổ chức lấy kiến thức làm nền tảng. Những người lao động trí thức thường biết nhiều về chuyên môn của họ hơn những người khác- ví dụ, kế toán thuế- thường hiểu nhiều về chuyên môn này hơn bất kỳ ai, do đó các quyết định của họ có khả năng ảnh hưởng lên toàn tổ chức. Việc ra các quyết định đúng đắn là một kỹ năng then chốt cho mọi cấp độ tổ chức, kỹ năng này cần được đào tạo cho mọi thành viên của các tổ chức dựa trên kiến thức.

Chịu trách nhiệm về việc giao tiếp

Các nhà điều hành hiệu quả phải đảm bảo rằng những kế hoạch hành động và nhu cầu thông tin của họ cần phải được hiểu rõ. Điều này có nghĩa rằng họ cần chia sẻ các kế hoạch hành động và xin ý

kiến đóng góp từ các đồng nghiệp- nhà giám sát, phụ tá và bạn bè của họ. Đồng thời, cho mọi người biết về những thông tin mà họ sẽ cần để thực hiện công việc của mình. Luồng thông tin từ cấp dưới tới cấp trên thường được quan tâm nhiều nhất. Tuy nhiên, các nhà điều hành cũng phải quan tâm đến các thông tin từ cấp trên và những người ngang cấp với mình nữa.

Theo cuốn sách kinh điển của Chester Barnard năm 1938 Các chức năng của nhà quản lý, chúng ta biết rằng tổ chức được gắn kết chủ yếu bằng thông tin hơn là quyền sở hữu hay mệnh lệnh. Thế mà vẫn còn rất nhiều nhà quản lý cho rằng, thông tin và luồng thông tin là công việc của ai đó chuyên sâu về lĩnh vực này, ví dụ như nhân viên kế toán. Kết quả là họ nhận được hàng núi thông tin không cần thiết và cũng không thể sử dụng được, trong khi có quá ít thông tin mà họ cần. Cách tốt nhất giải quyết vấn đề này là mỗi nhà quản lý cần phải xác định được thông tin mình cần, yêu cầu thông tin đó và hối thúc cho đến khi nào anh ta có được thông tin đó.

Tập trung vào các cơ hội

Nhà quản lý giỏi thường tập trung vào các cơ hội chứ không phải là vấn đề. Tất nhiên các vấn đề cũng cần phải được lưu ý tới chứ không dễ dàng bỏ đi được. Tuy nhiên, việc giải quyết các vấn đề chỉ giúp phòng ngừa những tai họa chứ cũng không tạo ra được kết quả gì, mà chỉ có cơ hội mới tạo ra thành quả.

Nói chung, các nhà điều hành hiệu quả thường coi sự thay đổi giống như một cơ hội, chứ không phải là mối đe dọa. Họ quan sát một cách có hệ thống những thay đổi, cả bên trong và ngoài tổ chức và đặt câu hỏi “Chúng ta có thể biến sự thay đổi này thành một cơ

hội cho doanh nghiệp của chúng ta bằng cách nào?". Cụ thể hơn, các nhà điều hành xem 7 tình huống dưới đây như là các cơ hội:

Một thành công hay thất bại bất ngờ trong doanh nghiệp của họ, doanh nghiệp của đối thủ cạnh tranh hoặc trong chính ngành công nghiệp;

- Sự khác biệt giữa những gì hiện tồn tại và những gì có thể sẽ xuất hiện trong thị trường, quy trình, sản phẩm hay dịch vụ (ví dụ, vào thế kỷ thứ XIX, ngành công nghiệp giấy tập trung vào việc lấy 10% mỗi loại cây để làm bột giấy và 90% phần còn lại hoàn toàn bị lờ đi và bỏ phí);

- Sự đổi mới trong quy trình, sản phẩm hay dịch vụ cho dù xảy ra ở bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp hoặc trong chính ngành công nghiệp của nó;

- Những thay đổi trong cơ cấu công nghiệp và cấu trúc thị trường;

- Yếu tố dân cư;

- Những thay đổi trong giá trị tinh thần, các giá trị khác, nhận thức, thái độ hoặc ý nghĩa;

- Kiến thức hoặc công nghệ mới.

Nhà điều hành hiệu quả cũng phải đảm bảo rằng các vấn đề không được lấn lướt các cơ hội. Trong hầu hết mọi công ty, trang đầu tiên của báo cáo về việc quản lý hàng tháng đều liệt kê các vấn đề chính. Sẽ là một sự khôn ngoan nếu báo cáo đó liệt kê các cơ hội ở trang đầu tiên và để lại các vấn đề ở trang thứ hai. Nếu không có một sự cố nào xảy ra trong thực tế thì các vấn đề sẽ không được

thảo luận trong các cuộc họp hội đồng quản trị cho tới khi mọi cơ hội đã được phân tích và giải quyết đúng đắn.

Bố trí nhân viên cũng là một vấn đề quan trọng khác cần được tập trung. Các nhà điều hành hiệu quả luôn để những nhân viên giỏi nhất thực hiện các cơ hội thay vì chỉ giải quyết vấn đề. Một cách để bố trí nhân viên nhằm đạt được hiệu quả là yêu cầu từng thành viên của nhóm quản lý chuẩn bị hai danh sách cứ 6 tháng một lần- một danh sách đưa ra các cơ hội cho toàn bộ doanh nghiệp và một danh sách liệt kê những người có năng lực tốt nhất trong doanh nghiệp. Những bản danh sách này sẽ được đem ra thảo luận, sau đó được lập thành hai danh sách cuối cùng, theo đó những người có năng lực cao nhất sẽ đi kèm với cơ hội tốt nhất. Ở Nhật Bản, đảm bảo người có năng lực cao có được cơ hội tốt nhất là một nhiệm vụ nhân sự chủ chốt trong các công ty lớn hoặc trong các phòng ban chính phủ; đây chính là một trong những điểm mạnh của các doanh nghiệp Nhật Bản.

Điều hành các cuộc họp hiệu quả

Nhà điều hành không thuộc chính phủ có quyền lực nhất và thành công nhất tại Mỹ trong và sau Thế chiến thứ II không phải là một doanh nhân mà lại Hồng y Spellman, Giám mục địa phận Thiên chúa giáo La Mã New York, đồng thời là cố vấn cho vài tổng thống Mỹ.

Khi Spellman nhậm chức, giáo phận của ông đang xuống cấp thê thảm cả về vật chất lẫn tinh thần. Những người tiền nhiệm của ông chịu sự ảnh hưởng nặng nề bởi phong cách lãnh đạo của Nhà thờ Thiên chúa giáo Mỹ, Spellman thì lại khác, ông thường nói trong

suốt thời gian ban ngày và chỉ yên lặng một mình hai lần trong ngày, mỗi lần 25 phút để làm lễ cầu nguyện trong nhà thờ riêng trước khi đi ngủ và sau khi ngủ dậy. Thời gian còn lại ông thường cùng với mọi người có mặt trong các cuộc họp, bắt đầu bữa sáng với một tổ chức Thiên chúa giáo và kết thúc bữa tối với một tổ chức khác.

Những nhà điều hành cấp cao không hẳn bị bó buộc như Spellman. Nhưng các nghiên cứu về ngày làm việc của các nhà điều hành đã chỉ ra rằng, thậm chí các nhà điều hành cấp trung và các chuyên gia cũng thường tham gia họp với mọi người, có khi dành hơn nửa thời gian làm việc một ngày của họ. Điều này chỉ ngoại lệ đối với một số ít các nhà nghiên cứu cấp cao. Thậm chí cuộc trao đổi với chỉ một người cũng coi là một cuộc họp. Do đó, các nhà điều hành phải đảm bảo các cuộc họp đạt hiệu quả như mong muốn. Họ phải đảm bảo rằng các cuộc họp là một phần của công việc chứ không phải chỉ là hình thức.

Bí quyết để điều hành một cuộc họp hiệu quả là quyết định trước thể loại cuộc họp. Những loại hội họp khác nhau đòi hỏi những chuẩn bị khác nhau và có những kết quả khác nhau:

Cuộc họp để chuẩn bị cho một thông báo, một tuyên ngôn, hay một thông cáo báo chí: Để cho cuộc họp dạng này đạt hiệu quả, một thành viên phải chuẩn bị bản nháp trước đó. Khi cuộc họp kết thúc, thành viên được phân công nhiệm vụ trước phải phổ biến bản thông cáo cuối cùng.

Cuộc họp để thông báo một sự kiện - ví dụ như sự thay đổi trong tổ chức. Cuộc họp này nên hạn chế trong thông báo và những thảo luận về thông báo đó.

Cuộc họp chỉ có một thành viên báo cáo. Chỉ nên bàn luận về bản báo cáo này.

Cuộc họp có một vài hay tất cả các thành viên báo cáo. Hoặc không nên thảo luận hoặc chỉ thảo luận hạn chế với những câu hỏi mang tính chất làm rõ vấn đề. Thay vì đó, với mỗi báo cáo, nên thảo luận ngắn để tất cả những người tham gia đều có thể đặt câu hỏi. Nếu có chương trình cụ thể từ trước, thì những bản báo cáo nên được phân phát cho tất cả những người tham gia trước cuộc họp. Ở loại hình cuộc họp này, mỗi bản báo cáo chỉ nên được giới hạn trong một khoảng thời gian nào đó, ví dụ như khoảng 15 phút.

Cuộc họp thông báo triệu tập nhà điều hành. Nhà điều hành nên lắng nghe và đặt câu hỏi. Anh ta nên tổng kết nhưng không nên đưa hẳn một bài diễn thuyết.

Cuộc họp chỉ có mục đích là cho các thành viên tham gia gặp gỡ lãnh đạo. Các cuộc họp vào bữa sáng và bữa tối của Cardinal Spellman là dạng hội họp này và chẳng có cách nào làm chúng trở nên hiệu quả. Có những cái giá phải trả khi đã lên chức cao. Các nhà điều hành thể hiện sự hiệu quả ở chừng mực họ cho phép những cuộc hội họp kiểu này lấn vào thời gian làm việc. Ví dụ như trường hợp của Spellman, tính trên tổng thể ông ta vẫn làm việc hiệu quả vì đã hạn chế những cuộc họp kiểu đó trong bữa sáng và bữa tối, và giữ cho phần còn lại trong ngày làm việc không bị ảnh hưởng bởi những cuộc họp kiểu đó.

Để có được một cuộc họp hiệu quả đòi hỏi sự kỉ luật với bản thân. Sự hiệu quả đòi hỏi các nhà điều hành quyết định loại hội họp nào là thích hợp và theo đúng những gì đã vạch trước. Cũng cần

thiết không kém là việc chấm dứt cuộc họp ngay khi mục đích cụ thể của nó đã được hoàn thành. Những nhà điều hành giỏi không đưa mọi vấn đề ra thảo luận. Họ tổng kết và ngừng để buổi sau họp tiếp tục những vấn đề khác.

Thực thi theo đúng kế hoạch cũng quan trọng như bản thân cuộc họp. Thiên tài trong việc thực thi nhiệm vụ đó là Alfred Sloan, một nhà điều hành kinh doanh hiệu quả nhất tôi từng được biết. Sloan, người đứng đầu General Motors từ những năm 20 cho đến những năm 50, dành hầu hết sáu ngày làm việc trong một tuần cho các cuộc họp - ba ngày để họp hội đồng với những thành viên cố định, và ba ngày còn lại cho những cuộc họp với các cá nhân hay vài quản lý dưới quyền. Vào đầu mỗi buổi họp chính thức, Sloan thông báo mục đích của cuộc họp. Sau đó ông ta lắng nghe. Ông ta không bao giờ ghi lại hoặc hiếm khi nói trừ khi để làm rõ một điểm khó xử. Vào mỗi buổi họp, ông ta tổng kết lại, cám ơn những người tham gia, và rời đi. Sau đó, ông ta ngay lập tức viết một bản ghi nhớ ngắn gọn gửi đến những người tham gia cuộc họp. Trong bản đó, ông ta tổng kết buổi thảo luận và những kết luận, và nói rõ bất kì một nhiệm vụ nào được quyết định trong cuộc họp (bao gồm một quyết định tổ chức một cuộc họp khác cũng về chủ đề đó hay để nghiên cứu một chủ đề khác). Sloan xác định hạn chót và các nhà điều hành chịu trách nhiệm cho từng nhiệm vụ. Ông ta cũng gửi bản copy ghi nhớ đến mỗi người có mặt trong cuộc họp. Thông qua những bản ghi nhớ này, Sloan đã khiến bản thân ông trở thành nhà điều hành xuất sắc kì cựu.

Các nhà điều hành hiệu quả đều biết được một cuộc họp nào sẽ hiệu quả hoặc chỉ là một sự lãng phí thời gian.

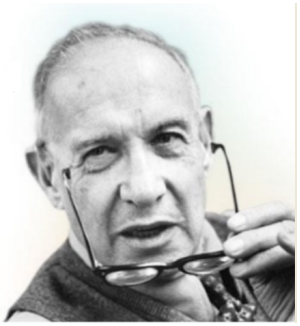
Suy nghĩ và phát biểu trên tư cách "chúng ta"

Quy tắc thực hành cuối cùng là: Đừng nghĩ hay nói trên vị thế “tôi”. Hãy nói và nghĩ trên vị thế “chúng ta”. Các nhà điều hành biết rằng họ có trách nhiệm cao nhất mà không thể chia sẻ hay ủy nhiệm cho ai khác. Tuy nhiên thẩm quyền của họ có được là do sự tin cậy của tổ chức. Điều này có nghĩa là họ nghĩ đến nhu cầu và cơ hội của tổ chức trước khi nghĩ đến nhu cầu và cơ hội của chính bản thân mình. Nghe có vẻ đơn giản; nhưng thực tế không phải vậy, thực hành này cần phải được theo dõi một cách nghiêm ngặt.

Chúng ta mới chỉ xem xét sơ lược về tám quy tắc thực hành của các nhà điều hành hiệu quả. Tôi sẽ nói thêm một cách thực hành cuối cùng. Quy tắc cuối cùng này quan trọng đến nỗi mà tôi sẽ gọi nó là một quy luật: Lắng nghe trước, và nói sau cùng.

Những nhà điều hành hiệu quả khác nhau rất nhiều trong tính cách, sở trường, sở đoản, các giá trị và niềm tin. Nhưng họ đều có điểm chung là họ làm các nhiệm vụ một cách đúng đắn nhất. Một vài người làm việc hiệu quả ngay từ bé. Nhưng nhu cầu làm việc hiệu quả quá lớn để những tài năng thiên bẩm có thể đáp ứng. Sự hiệu quả cần kỉ luật. Và cũng giống như mọi quy luật, sự hiệu quả có thể học và phải học.

1



Tính Hiệu Quả Có Thể Học Được

Nhiệm vụ của nhà điều hành là phải làm cho công việc trở nên có hiệu quả. Dù anh ta làm việc ở doanh nghiệp, bệnh viện, cơ quan chính phủ hay trường đại học, quân đội, thì điều kỳ vọng ở nhà điều hành vẫn là thực hiện công việc đúng đắn. Người ta kỳ vọng nhà điều hành phải luôn đạt hiệu quả trong công việc.

Tuy nhiên, tính hiệu quả cao lại thường thiếu vắng trong rất nhiều nhà điều hành. Sự thông minh, khả năng sáng tạo hay kiến thức đều không phải là hiếm ở những người này nhưng có quá ít sự liên hệ giữa chúng với tính hiệu quả. Những người thông minh thường lại kém hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên, họ không nhận ra rằng sự thấu hiểu vấn đề hoàn toàn chưa phải là một thành tựu gì đáng kể, rằng sự thấu hiểu chỉ mang đến hiệu quả khi thông qua một quá trình lao động vất vả và có hệ thống. Ngược lại, trong những tổ chức có những người cần cù nhưng rất hiệu quả, thường vượt lên trên những kẻ thông minh sáng láng luôn bận tâm suy nghĩ về “óc sáng tạo”, như chú Rùa về đích trước chú Thỏ trong truyện ngụ ngôn xưa.

Sự thông minh, trí tưởng tượng sáng tạo và kiến thức đều là những nguồn lực quan trọng nhưng khi nó được phát huy có hiệu quả thì mới đem lại kết quả. Còn nếu những nguồn lực nói trên (mà không có tính hiệu quả) thì chỉ làm hạn chế cho việc đạt được các kết quả.

Tại sao chúng ta cần những nhà điều hành hiệu quả

Câu trả lời đã trở nên quá rõ ràng rồi. Nhưng tại sao ngay trong thời đại mà hàng núi sách vở bàn về những khía cạnh khác nhau trong công việc của nhà điều hành, người ta lại hầu như chẳng để ý tới tính hiệu quả của anh ta?

Một lý do đó chính là tính hiệu quả chỉ là "công nghệ" riêng biệt của những người lao động trí thức trong một tổ chức mà đến tận bây giờ vẫn chưa có nhiều những người như thế.

Đối với những công việc phổ thông (lao động chân tay), chúng ta dựa vào hiệu năng, tức là khả năng làm tốt công việc được giao hơn là hiệu quả. Công việc của một người lao động phổ thông có thể được đánh giá bằng số lượng và chất lượng của một sản phẩm cuối cùng cụ thể, ví dụ như sản phẩm là một đôi giày. Trong một thế kỷ gần đây, chúng ta đã học cách đo lường hiệu năng và cách xác định chất lượng trong các ngành nghề lao động phổ thông đến mức chúng ta có thể nâng cao số lượng sản phẩm sản xuất ra của các công nhân này một cách đáng kể.

Trước đây, những lao động chân tay- cho dù là người thợ máy hay là những chiến sỹ nơi tiền tuyến- đều chiếm đa số trong mọi tổ chức. Cần rất ít người có "tính hiệu quả": đó chỉ là những người lãnh đạo và ra mệnh lệnh cho người khác làm theo. Họ chỉ chiếm một

phần rất nhỏ trong tổng số lao động và chúng ta đã coi tính hiệu quả như là phẩm chất đương nhiên của họ. Chúng ta thực sự đã dựa vào nguồn cung cấp từ "tự nhiên": trong bất cứ lĩnh vực nào, cũng có một số rất ít người có khả năng biết những điều mà tất cả những người khác phải vất vả học tập mới hiểu được!

- Điều này đúng không chỉ đối với giới kinh doanh mà còn ngay cả trong quân sự. Ngày nay, rất khó để hình dung ra rằng, trong thời gian nội chiến, nội các chính phủ Mỹ chỉ là một nhóm người: Bộ trưởng Chiến tranh của Tổng thống Lincoln chỉ có tới năm mươi phụ tá, đa số họ chẳng phải là nhà điều hành hay hoạch định chính sách mà chỉ là những nhân viên điện tín bình thường.

Các bệnh viện cũng vậy, trước đây, họ chẳng có nhà tư vấn sức khỏe, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm và chụp Xquang, chuyên gia dinh dưỡng, bác sỹ chuyên khoa hay những người công tác xã hội… (hiện nay, tổng số người này lên tới 250 người cho mỗi 100 bệnh nhân). Hồi đó, ngoài một số ít y tá chỉ còn nhân viên phục vụ, lau dọn và đầu bếp. Bác sỹ chính là người lao động trí thức duy nhất với phụ tá là y tá, vậy thôi!

Nói cách khác, cho đến gần đây, vấn đề chính của tổ chức là hiệu năng trong công việc của người lao động chân tay- những người chỉ thực hiện những nhiệm vụ cụ thể được giao. Người lao động trí thức chưa hề chiếm đa số hay ưu thế trong bất cứ tổ chức nào.

Ngoài ra, trước đây chỉ có một phần trong số ít ỏi các lao động có kiến thức làm việc bên trong các tổ chức. Đa số họ làm việc dưới tư cách cá nhân hay chuyên gia, với sự giúp đỡ thường là của một

người phụ tá là cùng. Như thế, tính hiệu quả hay việc thiếu hiệu quả chỉ liên quan và có ảnh hưởng đến chính họ mà thôi.

Ngày nay, các tổ chức dựa trên kiến thức là thực tế hiển nhiên và phổ biến. Xã hội hiện đại là tập hợp của các thể chế, tổ chức có quy mô lớn. Trong các tổ chức này, bao gồm cả các các lực lượng vũ trang hiện nay đều rất chú ý tới nguồn lao động trí thức bởi vì họ là người luôn sử dụng đầu óc của mình chứ không phải khối cơ bắp hay kỹ năng tay nghề để thực hiện công việc hiệu quả. Những người đã qua trường lớp đào tạo đều có thể sử dụng kiến thức, lý thuyết, khái niệm của mình chứ không phải là sức mạnh cơ thể hay kỹ năng tay nghề để làm việc và thường hiệu quả hơn khi họ có thể đóng góp, cống hiến cho tổ chức.

Ngày nay, tính hiệu quả không còn được coi là đương nhiên, mà cũng không thể bị xem nhẹ, bỏ qua được nữa.

Các hệ thống đo lường và kiểm tra đối với các công việc lao động chân tay không thể áp dụng được đối với lao động trí óc. Làm việc một cách đúng đắn chính là cái làm cho công việc trí óc nên hiệu quả. Không có “thước đo” nào của công việc chân tay có thể dùng cho các công việc trí óc cả.

Không thể quản lý hay giám sát chặt chẽ đối với người lao động có kiến thức mà chỉ có thể hỗ trợ họ mà thôi. Tuy nhiên, những lao động này phải tự hướng mình tới thành tích và đóng góp, tức là hướng tới sự hiệu quả trong công việc.

- Một bức tranh biếm họa trên tờ báo The New Yorker vài năm trước đây đã phác họa ra một văn phòng, trên cửa của văn phòng này có khắc dòng chữ: CHAS. SMITH, GIÁM ĐỐC KINH DOANH,

CÔNG TY XÀ BÔNG AJAX. Các bức tường đều không viết gì, chỉ có mỗi một biển hiệu lớn có ghi chữ SUY NGHĨ (THINK). Người đàn ông trong văn phòng đặt chân lên bàn và hút thuốc, thổi khói lên trên trần nhà! Bên ngoài có hai người đàn ông đi ngang, người nọ hỏi người kia: “Làm sao biết chắc là Smith có nghĩ về…xà bông hay không?”

Người ta có thể không bao giờ biết chắc một người lao động trí thức đang suy nghĩ gì trong đầu, đó là công việc cụ thể của anh ta, là “hành động” của anh ta.

Động lực làm việc của anh ta tùy thuộc vào tính hiệu quả - khả năng đạt thành tích trong công việc [(1)]. Nếu thiếu tính hiệu quả thì tính cam kết và đóng góp của anh ta sẽ sớm lụi tàn, anh ta sẽ chỉ còn là một người đi làm theo đúng giờ giấc mà thôi!

[(1)] Điều này đã được nhiều nghiên cứu chứng minh, đáng kế nhất là ba công trình sau: Động lực trong công việc (Frederick Herzberg, B.Mauser và B.Snyderman- New York, Wiley, 1959); Xã hội thành đạt (David C.McClellan -Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961); và Công việc và bản chất của con người (Frederick Herzberg - Cleveland, World, 1966)

Người lao động trí thức không tạo ra một sản phẩm cụ thể mà tạo ra kiến thức, thông tin, ý tưởng. Tự thân những “sản phẩm” này thì không có ý nghĩa. Một người khác, cũng là một lao động trí thức, sẽ tiếp nhận chúng như là “đầu vào” và chuyển chúng thành những sản phẩm ở “đầu ra”. Trí thông minh vĩ đại nhất mà không áp dụng vào hành động hay hành vi thì cũng vô dụng. Vì thế, người lao động trí thức cần làm một điều gì đó mà người lao động chân tay không cần

làm. Anh ta phải cung cấp tính hiệu quả. Anh ta không thể trông chờ vào giá trị sử dụng của "sản phẩm" như các sản phẩm thông thường (ví dụ, một đôi giày).

Người lao động trí thức hiện nay trở thành một yếu tố sản xuất quan trọng trong các nền kinh tế phát triển nhất như Hoa Kỳ, Tây Âu, Nhật Bản và Liên Xô và là một yếu tố có tính cạnh tranh cao nhất.

- Điều này đặc biệt đúng đối với nước Mỹ. Nguồn lợi thế cạnh tranh duy nhất của nước Mỹ chính là nền giáo dục. Nền giáo dục của Mỹ có thể khơi nguồn cho người học về cách thức giải quyết vấn đề hiệu quả, điều mà các quốc gia nghèo hơn không thể nào thực hiện được. Giáo dục là khoản đầu tư tài chính lớn nhất: một tiến sỹ khoa học tự nhiên thể hiện nguồn đầu tư xã hội từ 100.000 tới 200.000 đôla; một sinh viên tốt nghiệp cao đẳng cũng là một khoản đầu tư khoảng hơn 50.000 đôla. Những chi phí này chỉ một xã hội giàu có mới có thể trang trải được.

Vì thế, nước giàu nhất là Mỹ sẽ có lợi thế tuyệt đối trong giáo dục, tức là làm cho lực lượng lao động trí thức ở đây trở nên có năng suất. Năng suất đối với lao động trí thức chính là hiệu quả - khả năng thực hiện những công việc đúng đắn.

Ai là nhà điều hành?

Mọi lao động trí thức trong tổ chức hiện đại đều là "nhà điều hành" do vị trí và kiến thức của mình, anh ta chịu trách nhiệm đóng góp vào khả năng hoạt động và tạo ra kết quả của tổ chức. Khả năng đó có thể là đưa ra một sản phẩm mới hay tăng thị phần đối với doanh nghiệp; cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân mới của

một bệnh viện… Người lao động trí thức phải ra quyết định chứ không chỉ thừa hành, anh ta phải chịu trách nhiệm đối với những đóng góp của mình. Do có kiến thức, anh ta được kỳ vọng sẽ đưa ra những quyết định đúng đắn hơn những người khác. Anh ta cũng có thể bị sa thải hay cách chức; song, một khi có công việc thì anh ta có thể "nắm giữ" các mục tiêu, tiêu chuẩn, sự đóng góp cho tổ chức trong tay mình!

Đa số các nhà quản lý tham gia vào việc thực hiện công việc trong tổ chức bên cạnh những người không làm quản lý. Các tổ chức dựa trên kiến thức cần cả nhà quản lý và các cá nhân chuyên nghiệp đóng góp vào thành công của tổ chức trên các phương diện trách nhiệm, ra quyết định, và cả thẩm quyền nữa.

Điều này được thể hiện trong một cuộc phỏng vấn với một đại úy bộ binh Mỹ trên chiến trường Việt Nam:

- Khi được phóng viên hỏi: "Làm sao anh có thể giữ được quyền chỉ huy trong tình hình phức tạp như hiện nay?". Anh ta nói: "Xung quanh đây chỉ có tôi là có trách nhiệm. Tuy nhiên, nếu binh lính dưới quyền gặp đối phương và không biết phải xử trí ra sao thì tôi cũng ở quá xa họ và không thể giúp đỡ được gì. Hành động của họ hoàn toàn phụ thuộc vào sự đánh giá tình hình của chính bản thân mình. Trách nhiệm thuộc về tôi, song quyết định lại thuộc về bất cứ ai có mặt trên chiến trường vào thời điểm ấy".

Dường như trong một cuộc chiến tranh du kích, mọi quân nhân đều trở thành một "nhà điều hành".

Bên cạnh đó, có những nhà điều hành không tham gia thực hiện công việc cụ thể. Họ có vị trí cao trong tổ chức nhưng không mấy

ảnh hưởng tới khả năng của tổ chức đó. Các đốc công tại các nhà máy sản xuất, chế tạo thuộc vào loại này. Họ chính là những người "giám sát" theo đúng nghĩa của từ này. Họ quản lý công việc của người khác nhưng họ không có trách nhiệm, thẩm quyền đối với nội dung, chất lượng hay phương hướng thực hiện công việc đó. Hoạt động của họ vẫn có thể được đo lường, đánh giá bằng hiệu năng và chất lượng, tức là các thước đo cho công việc lao động chân tay đã nói ở trên.

Ngược lại, liệu một người lao động tri thức có phải là một nhà điều hành hay không hoàn toàn không hề phụ thuộc vào việc anh ta có quản lý người khác hay không. Ví dụ, người phụ trách nghiên cứu thị trường ở một doanh nghiệp có thể có 200 nhân viên dưới quyền, trong khi ở doanh nghiệp đối thủ, người phụ trách nghiên cứu thị trường làm mọi việc với chỉ một thư ký phụ tá mà thôi. Điều đó không tạo ra bất kỳ sự khác biệt nào trong sự đóng góp của hai cá nhân nói trên. 200 nhân viên đương nhiên làm được nhiều việc hơn một người, nhưng điều đó không có nghĩa là họ đóng góp nhiều hơn, tạo ra nhiều giá trị hơn.

Công việc dựa trên tri thức không thể được xác định qua số lượng hay chi phí, mà phải xác định qua kết quả. Quy mô của nhóm và quy mô của công việc quản lý không hề là tương đương nhau.

Trở lại ví dụ trên, 200 nhân viên nghiên cứu thị trường có thể tạo ra kết quả tốt hơn dựa trên tập hợp của sự thấu hiểu công việc và trí tưởng tượng, giúp công ty có khả năng thành công. Nếu được như vậy thì sự đầu tư 200 nhân lực cũng là xứng đáng. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng có thể "bù đầu bù cổ" bởi những vấn đề của 200 người

lao động dưới quyền. Anh ta sẽ rất bận rộn với công việc quản lý và không còn thời gian cho công việc nghiên cứu thị trường và những quyết định quan trọng nữa. Bận rộn với hàng đống những con số, anh ta chẳng đủ thời gian đặt ra những câu hỏi như: “Khi nói ‘thị trường của chúng ta’, là có hàm ý gì?”. Kết quả có thể là, sau một thời gian không chú ý tới những thay đổi trên thị trường, việc kinh doanh của công ty có thể đi xuống.

Tương tự như vậy, nhà quản lý nghiên cứu thị trường của công ty thứ hai cũng có thể làm việc một cách có hoặc không có hiệu quả. Với kiến thức vốn có, anh ta sẽ là người có tầm nhìn xa trông rộng, anh ta sẽ làm cho công ty của mình phát triển.

Hoặc anh ta có thể sử dụng quá nhiều thời gian vào các chi tiết vụn vặt và trở nên kém hiệu quả.

Trong các tổ chức lấy kiến thức làm nền tảng, luôn có những người không mang chức danh quản lý nhưng vẫn đóng góp như một nhà quản lý vào thành công của tổ chức. Hiếm có trường hợp như ở trên chiến trường, khi mà bất cứ lúc nào một thành viên của một nhóm cũng có thể ra các quyết định có ảnh hưởng sống còn đến cả nhóm. Tuy nhiên, một nhà hóa học làm việc trong phòng thí nghiệm khi quyết định đi theo một hướng thí nghiệm nào đó đã thực sự ra một quyết định ảnh hưởng đến cả tương lai của tổ chức của mình. Nhà hóa học đó có thể là giám đốc phòng thí nghiệm đó hoặc chỉ là một nhà hóa học không có chức danh quản lý. Tương tự, quyết định đánh giá một sản phẩm trong sổ sách kế toán công ty có thể thực hiện bởi một phó chủ tịch công ty [2] mà cũng có thể là một nhân

viên trẻ. Và điều này đang xảy ra ở mọi lĩnh vực trong các tổ chức lớn hiện nay.

(2) Về điều này, xin đọc thêm trong chương 2 cuốn Quản trị theo kết quả (Managing for results- New York, Harper& Row, 1964) của cùng tác giả.

Tôi đã gọi "các nhà điều hành" là những lao động tri thức, nhà quản lý hay các chuyên gia tùy theo vị trí, kiến thức của họ trong việc ra quyết định mà có tầm ảnh hưởng lớn tới hoạt động và kết quả của toàn bộ tổ chức. Họ không hề chiếm số đông trong các lao động tri thức bởi trong bộ phận này có những công việc không đòi hỏi kỹ năng hay lặp đi lặp lại. Nhưng số lượng thực sự của những người này chắc chắn phải nhiều hơn rất nhiều so với các con số thể hiện trong sơ đồ tổ chức của các công ty!

Đây là điều đầu tiên cần nhận ra, khi chúng tôi quan sát thấy hàng loạt cố gắng lập ra những nấc thang công nhận và khen thưởng ngang nhau dành cho các nhà quản lý và những người đã đóng góp chuyên môn của mình cho tổ chức (3). Tuy nhiên, điều ít ai nhận ra là có bao nhiêu người trong các tổ chức ngày nay như doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, phòng nghiên cứu, bệnh viện cần phải đưa ra các quyết định với tầm ảnh hưởng lớn lao, quan trọng. Kiến thức cũng có thẩm quyền "hợp pháp" như vị trí vậy! Các quyết định như thế, vì vậy, cũng cùng loại với các quyết định mà nhà quản lý cấp cao đưa ra.

(3) Tuyên bố tốt nhất về cơ chế này, theo tôi quan sát được, là của lãnh đạo Công ty Điện thoại và Điện tín Hoa kỳ tên là F.R.kappel trong kỳ họp lần thứ 13 của Ủy ban Quản trị quốc tê tại New York

tháng 9 năm 1963. Tôi đã trích dẫn các ý tưởng chính của ông kappel trong chương 14 của cuốn sách Quản trị theo kết quả nói trên.

Ngay cả một cấp quản lý thấp nhất ngày nay cũng phải làm những công việc tương tự như một chủ tịch công ty hay một người đứng đầu một cơ quan chính phủ. Đó là lập kế hoạch, tổ chức, liên kết, động viên và đo lường kết quả. Dù quy mô hoạt động của anh có thể bị hạn chế nhưng những việc mà anh ta làm vẫn thể hiện hết phẩm chất của một nhà quản lý.

Tương tự, mỗi người ra quyết định đều làm loại công việc giống như công việc của chủ tịch hay người đứng đầu công ty đang làm. Phạm vi quản lý của anh ta có thể hơi bị giới hạn nhưng anh ta vẫn là nhà điều hành thậm chí cho dù chức năng hay tên tuổi của anh ta không có tên trên sơ đồ tổ chức hay trong danh bạ nội bộ của công ty.

Và cho dù bạn là CEO hay một người mới vào nghề, bạn cũng cần phải trở nên hiệu quả.

Nhiều ví dụ trong cuốn sách này lấy từ công việc và kinh nghiệm của các nhà điều hành cấp cao- ở cơ quan chính phủ, quân đội, bệnh viện, doanh nghiệp… Lý do chính là bởi vì chúng dễ tiếp cận hơn và đa số chúng có thể tìm thấy trong các tài liệu công. Hơn nữa, ví dụ về các nhà quản lý cấp cao dễ phân tích và nhận diện hơn.

Nhưng không vì thế mà cuốn sách này chỉ nói về hay chỉ dành cho các nhà quản lý cấp cao. Ngược lại, nó hướng tới độc giả là những người lao động trí thức đang chịu trách nhiệm về các quyết định và hành động với ý nghĩa đóng góp cho khả năng hoạt động

của tổ chức- tức là hướng tới tất cả những người quản lý theo nghĩa là “nhà điều hành”.

Thực tế điều hành

Các thực tế trong công việc của nhà điều hành đòi hỏi tính hiệu quả và làm cho sự hiệu quả này vượt qua được những khó khăn để đạt được mục tiêu. Thật vậy, nếu nhà điều hành không làm việc hiệu quả, thì thực tế sẽ đẩy họ vào tình trạng thất bại mà thôi.

Hãy thử nhìn vào thực tế của một người lao động trí thức hoạt động độc lập bên ngoài tổ chức. Một bác sỹ tư không gặp vấn đề gì về tính hiệu quả bởi vì bệnh nhân khi bước vào phòng khám đã đem theo mọi điều kiện khiến cho kiến thức của ông ta trở nên hiệu quả. Trong thời gian khám bệnh, bác sỹ có thể toàn tâm toàn ý cho công việc, ông ta có thể giảm thiểu tới mức thấp nhất những can thiệp gián đoạn từ bên ngoài. “Đóng góp” từ công việc của người bác sỹ là rất rõ ràng. Cái gì quan trọng, cái gì không, đều được quyết định bởi cơn bệnh của bệnh nhân. Bệnh tình của bệnh nhân xác định thứ tự ưu tiên trong công việc của bác sỹ. Mục tiêu thì đã rõ: khiến bệnh nhân khỏe lại hoặc ít ra là làm cho cảm thấy dễ chịu hơn. Các bác sỹ nói chung không có mấy tiếng tốt về khả năng tổ chức công việc hay tổ chức chính bản thân họ. Tuy nhiên, chẳng có mấy ai trong số họ gặp vấn đề về tính hiệu quả cả.

Bên trong một tổ chức, tình hình hoàn toàn khác hẳn. Có bốn “điều kiện thực tế” chủ yếu mà một nhà điều hành không thể kiểm soát được, mỗi điều kiện đó đều gắn kết với bản thân tổ chức và công việc của anh ta, khiến anh phải chấp nhận “sống chung với lũ”. Cả bốn điều kiện thực tế này gây áp lực lên kết quả và hoạt động.

1. Thời gian của nhà điều hành có xu hướng phụ thuộc vào người khác. Nếu thử định nghĩa anh ta qua công việc có thể nói vui rằng đây là một tù nhân của tổ chức. Ai cũng có thể xen vào thời gian của anh ta và thực tế diễn ra đúng như vậy. Khác với bác sỹ, anh ta chẳng thể thò đầu ra khỏi cửa và nói với y tá "Trong nửa giờ tới tôi không tiếp ai đâu nhé!". Điện thoại của anh ta có thể reo lên bất cứ lúc nào từ khách hàng, từ sếp, hay từ một ai đó và "nửa giờ đồng hồ" của anh ta ta trôi qua ngay lập tức [(4)].

[(4)] Điều này thể hiện rõ trong cuốn Hành vi quản lý của Sune Carlson (Stockholm, Stroombergs, năm 1951), một nghiên cứu về quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp lớn thực tế đã được ghi lại được lượng thời gian mà các nhà điều hành đã sử dụng. Ngay cả các nhà điều hành hiệu quả trong nghiên cứu của giáo sư Carlsons cũng nhận thấy rằng hầu hết thời gian của nhà điều hành đều dành cho việc đáp ứng yêu cầu của người khác và cho những mục đích để đảm bảo sự hiệu quả. Thực tế, các nhà điều hành có thể được xác định như là những người không có thời gian cho riêng mình bởi vì thời gian của họ luôn luôn phải dành cho việc giải quyết các vấn đề quan trọng với người khác.

2. Các nhà điều hành luôn bị buộc tiếp tục phải "vận hành" trừ khi anh ta thực hiện những hành động tích cực nhằm thay đổi thực tế làm việc.

Ở Mỹ, sự than phiền phổ biến của các nhà quản lý cấp cao là họ vẫn tiếp tục làm những công việc như marketing chẳng hạn, trong khi lý ra họ phải dành nhiều thời gian cho công việc định hướng doanh nghiệp hơn. Đôi khi điều này được giải thích là do các nhà

quản lý Mỹ đều xuất thân từ các công việc chức năng nên khó bỏ được thói quen công việc ngay cả khi đã lên tới vị trí quản lý cấp cao hơn. Tuy nhiên, sự than phiền tương tự cũng xuất hiện ở các nước khác chẳng hạn như ở Đức, Thụy Điển hay Hà Lan. “Lộ trình phổ biến” đến các vị trí quản lý cao cấp là từ các chức danh tương tự như thư ký trong các cơ quan, nơi có công việc mang tính chất “tổng hợp” rất cao. Thế mà những than phiền tương tự như ở Mỹ vẫn xuất hiện. Phải có một lý do nào đó lý giải khuynh hướng “làm việc theo chức năng” này.

Vấn đề chính nằm ở thực tế xung quanh nhà điều hành. Nếu anh ta không thay đổi bằng hành động cụ thể thì dòng chảy sự kiện sẽ quyết định những điều liên quan tới anh ta và những việc anh ta sẽ làm.

Dòng chảy sự kiện nói trên hoàn toàn phù hợp với hoàn cảnh làm việc của một vị bác sỹ. Khi hỏi bệnh nhân “Tại sao ông đi khám”, bác sỹ kỳ vọng bệnh nhân nói cho biết điều liên quan tới công việc của ông ta. Khi bệnh nhân kể rằng: “Thưa bác sỹ, tôi không thể ngủ được. Tôi rất khó ngủ ba tuần nay rồi”, điều đó có nghĩa là họ đang nói cho bác sỹ biết đâu là “khu vực ưu tiên”. Dựa vào đó, bác sỹ sẽ quyết định cần phải làm gì cho bệnh nhân. Thậm chí sau khi khám kỹ cho bệnh nhân và kết luận rằng đó chỉ là một triệu chứng không có gì đáng ngại nhưng người bác sỹ này vẫn sẽ làm một điều gì đó để giúp bệnh nhân có được những giấc ngủ ngon.

Trong khi đó, các sự kiện chẳng hề nói điều gì cho nhà điều hành cả. Nếu đối với bác sỹ, sự phàn nàn của bệnh nhân chính là điều mà anh ta cần bởi vì nó nói lên tình trạng sức khỏe của bệnh nhân

đó, thì nhà điều hành phải quan tâm tới rất nhiều thứ chung chung phức tạp. Người điều hành không dễ dàng phân biệt những sự kiện nào là quan trọng và có liên quan, sự kiện nào đáng bị bỏ qua. Chúng không có một manh mối nào rõ ràng như lời tường thuật về triệu chứng của bệnh nhân với bác sĩ.

Nếu các nhà điều hành để cho các dòng sự kiện quyết định những gì anh ta làm, những gì tiếp tục và những gì sẽ đón nhận thì việc luôn luôn "hoạt động" của anh ta sẽ trở nên lãng phí. Anh ta có thể là một người xuất sắc nhưng chắc chắn anh ta đang bị lãng phí kiến thức, công sức và một chút những gì anh ta đạt được trở nên vô nghĩa. Điều mà nhà điều hành cần là phải lập ra các tiêu chí để có thể giúp anh ta tập trung vào những gì quan trọng nhằm đạt được kết quả mặc dù các tiêu chí đó không được xác định trong chuỗi sự kiện.

3. Thực tế thứ ba hạn chế tính hiệu quả của nhà điều hành là việc anh ta thuộc về một tổ chức. Điều này nghĩa là anh ta chỉ làm việc hiệu quả khi người khác sử dụng được những gì mà anh ta đóng góp. Tổ chức là một phương tiện nhân đôi sức mạnh của một cá nhân. Nó tận dụng kiến thức của cá nhân đó và sử dụng như là một nguồn lực, một động lực và tầm nhìn cho những người lao động trí thức khác. Tuy nhiên rất hiếm khi họ đi chung hướng với nhau bởi vì họ là lao động trí thức. Mỗi người đều có những kỹ năng riêng và mối quan tâm riêng. Người này có thể quan tâm tới lĩnh vực kế toán thuế, nghiên cứu vi khuẩn hoặc việc đào tạo và phát triển những nhà quản trị chiến lược trong tương lai ở chính quyền thành phố, nhưng người khác thì lại đi theo hướng khác, họ lại quan tâm tới kế toán

chi phí, kinh phí bệnh viện hoặc luật pháp của thành phố. Mỗi người đều cần phải sử dụng những gì mà người khác tạo ra.

Thông thường, người đóng vai trò quan trọng tới sự hiệu quả của một nhà điều hành lại không phải là người mà nhà điều hành kiểm soát trực tiếp. Họ lại người thuộc lĩnh vực khác, của tổ chức khác và là người của "bên khác" hoặc họ lại chính là cấp trên của nhà điều hành. Nếu nhà điều hành không tận dụng được họ thì có thể đóng góp công sức của mình để họ có thể làm việc hiệu quả cho dù nhà điều hành không đạt được hiệu quả gì trong trường hợp này.

4. Cuối cùng, nhà điều hành là người bên trong tổ chức:

Mỗi nhà điều hành cho dù thuộc một tổ chức là một doanh nghiệp hay phòng thí nghiệm, một cơ quan chính phủ, một trường đại học lớn hay lực lượng hàng không đều hiểu rõ bên trong tổ chức mình cũng như tình hình thực tế của tổ chức, nhưng họ lại đeo một "lăng kính méo mó và dày cộm" khi nhìn ra bên ngoài tổ chức. Những gì đang diễn ra bên ngoài thường là những cái thậm chí mà người ta còn chưa biết bao giờ. Người ta biết được thông tin bên ngoài thông qua các bản báo cáo của tổ chức- những thông tin được viết dưới dạng dễ hiểu và súc tích đề cập tới việc đặt ra các tiêu chí quan trọng của tổ chức sao cho phù hợp với thực tế bên ngoài.

Tuy nhiên, tổ chức là một cái gì đó trừu tượng. Nói theo kiểu toán học, nó cần phải được thể hiện như là một điểm, không có quy mô hay sự mở rộng. Thậm chí ngay cả một tổ chức lớn cũng có thể bị so sánh không đúng với tình hình thực tế của môi trường mà nó đang hoạt động.

Cụ thể, không có kết quả nào thuộc về tổ chức mà tất cả đều nằm ở bên ngoài. Các kết quả kinh doanh chẳng hạn đều là do khách hàng tạo ra- khách hàng là người đã biến các chi phí và nỗ lực của doanh nghiệp thành doanh thu và lợi nhuận thông qua sự sẵn sàng trao đổi sức mua của họ với các sản phẩm và dịch vụ của công ty. Khách hàng có thể ra quyết định với tư cách là một người tiêu dùng dựa trên cung cầu thị trường hoặc như một cộng đồng người mà luôn điều tiết cung cầu trên thị trường. Trong từng trường hợp, người ra quyết định vẫn là người bên ngoài chứ không phải là người bên trong doanh nghiệp.

Tương tự, một bệnh viện chỉ thu được kết quả khi có bệnh nhân nhưng bệnh nhân lại không phải là thành viên của bệnh viện. Đối với bệnh nhân, bệnh viện là nơi mà họ đến khi họ thực sự họ cần đến. Mong muốn lớn nhất của họ là tránh các bệnh viện càng xa càng tốt.

Những gì xảy ra bên trong tổ chức chính là nỗ lực và chi phí. Cách gọi “các trung tâm lợi nhuận” trong một doanh nghiệp là một cách nói lịch sự, thực ra chỉ có “các trung tâm nỗ lực” mà thôi. Một tổ chức càng ít người thì nó sẽ càng làm việc tốt hơn. Việc cần có 100.000 người để sản xuất ô tô hoặc sắt thép theo nhu cầu thị trường chỉ thể hiện sự kém hoàn hảo về mặt kỹ thuật mà thôi. Càng ít người, càng ít hoạt động nội bộ hơn thì tổ chức càng trở nên hoàn hảo hơn về mặt lý do tồn tại của nó là phục vụ môi trường bên ngoài.

Môi trường bên ngoài là một tình huống thực tế, nằm ngoài tầm kiểm soát của người bên trong tổ chức. Hầu như các kết quả đều do nhiều người cùng tạo ra, ví dụ như trong một cuộc chiến tranh nơi

mà những gì đạt được là kết quả của các hành động và quyết định của cả hai phe quân đội. Trong một doanh nghiệp, người ta luôn nỗ lực để đáp ứng sở thích và nhu cầu của khách hàng thông qua việc khuyến mại và quảng cáo. Ngoại trừ trường hợp gặp tình trạng thiếu hụt khó khăn chẳng hạn như kinh tế thời chiến tranh, bao giờ khách hàng cũng có tiếng nói của mình và vẫn có quyền bác bỏ (điều này giải thích tại sao mà một số nền kinh tế lại gặp phải rắc rối ngay khi thoát khỏi tình cảnh thiếu hụt trầm trọng và điều này kéo dài cho tới khi nó có khả năng cung cấp đủ cho thị trường mà trong đó khách hàng, chứ không phải là nhà cầm quyền, ra quyết định cuối cùng). Tuy nhiên, những gì diễn ra bên trong tổ chức lại là cái mà nhà điều hành thấy rõ nhất bởi nó gần gũi với anh ta nhất. Các mối quan hệ, tiếp xúc, vấn đề, thách thức, tư tưởng đối lập và cả những lời đồn luôn tác động đến anh ta hàng ngày. Nếu nhà điều hành không có những nỗ lực đặc biệt để đạt được sự tiếp cận trực tiếp với thực tế bên ngoài, thì anh ta sẽ ngày càng chỉ tập trung vào những tình huống bên trong tổ chức. Khi càng thăng tiến trong tổ chức, thì anh ta sẽ càng ít chú ý tới các vấn đề và thách thức bên trong tổ chức chứ không phải là những sự kiện bên ngoài.

- Là một sản phẩm xã hội, tổ chức rất khác với một cơ chế sinh học. Tuy nhiên, nó vẫn phải tuân theo một quy luật điều khiển cấu trúc và kích thước của động thực vật, đó là: Bề mặt tăng lên theo độ dài bán kính, trong khi phần bên trong phát triển như một hình cầu. Động vật càng lớn thì càng cần nhiều nguồn lực cho các hoạt động và nhiệm vụ hiện tại, như tuần hoàn, thần kinh… Mỗi bộ phận của amip (sinh vật nhỏ sống trong nước và đất, chỉ có một tế bào) đều

tiếp xúc trực tiếp với môi trường, vì thế nó không cần các cơ quan đặc biệt để cảm nhận môi trường hay gắn kết các bộ phận lại với nhau. Nhưng một động vật phức tạp như con người cần có một khung xương để gắn kết các bộ phận cơ thể và hàng loạt các cơ quan khác để hô hấp, tiêu hóa… Trên hết, con người cần có bộ não và hệ thần kinh vô cùng phức tạp. Đa số các bộ phận của động vật cao cấp đều phục vụ cho việc duy trì sự sống và sự sinh sôi nảy nở. Các nguồn lực, thức ăn, hệ thống cung cấp năng lượng, hệ thống mô của động vật bậc cao đều dùng để giải quyết và bù trừ cho tính phức tạp của cấu trúc cũng như sự tách biệt khỏi môi trường bên ngoài.

Không giống như một động vật, một tổ chức là bộ phận của xã hội, nó hoàn thành vai trò của mình bằng những đóng góp cho môi trường bên ngoài nó. Tổ chức càng lớn mạnh và thành công thì các sự kiện bên trong nó càng thu hút sự quan tâm và năng lượng cũng như nỗ lực của nhà điều hành, ngoại trừ những nhiệm vụ và tính hiệu quả thực sự của anh ta trong môi trường bên ngoài.

Ngày nay, sự lên ngôi của máy tính và công nghệ thông tin đã làm gia tăng một nguy cơ này: Máy tính có thể xử lý các dữ kiện định lượng một cách chính xác với tốc độ cao. Tuy nhiên, người ta chỉ có thể định lượng những gì xảy ra bên trong tổ chức: các chi phí, số liệu về sản xuất, bảng thống kê bệnh nhân trong bệnh viện hoặc các báo cáo đào tạo. Các sự kiện bên ngoài tổ chức có liên quan thường hiếm khi có sẵn trong các mẫu biểu (để máy tính có thể xử lý được) cho đến khi quá trễ không làm gì được nữa.

Đây không phải là do năng lực thu thập thông tin về các sự kiện bên ngoài tổ chức kém hơn khả năng kỹ thuật của máy tính. Nếu đó là lý do thì chúng ta chỉ cần đẩy mạnh những nỗ lực về thống kê, bản thân máy tính có thể giúp ích rất nhiều trong hạn chế mang tính kỹ thuật này. Vấn đề nằm ở chỗ các sự kiện quan trọng và liên quan ở bên ngoài đều mang tính định tính, không thể định lượng được. Chúng chưa phải là “dữ kiện” bởi vì dữ kiện là một sự kiện mà người ta đã xác định, phân loại và trên hết là làm cho nó trở nên có liên quan. Người ta cần có một khái niệm trước khi có thể định tính. Trước hết cần rút tỉa từ hàng loạt hiện tượng khác nhau của một khía cạnh cụ thể nào đó mà người ta có thể gọi tên và sau đó định lượng.

- Bi kịch từ việc sử dụng thuốc an thần Thalidomide cho phụ nữ mang thai khiến cho nhiều đứa trẻ sinh ra bị dị dạng là một ví dụ điển hình. Các bác sỹ ở Châu Âu có đủ con số thống kê để xác định rằng những đứa trẻ bị dị dạng đó thậm chí còn nhiều hơn thực tế, do đó chắc phải có nguyên nhân mới nào đó gây ra hiện tượng này. Ở Hoa Kỳ, vấn đề này được ngăn chặn bởi vì có một thầy thuốc đã nhận ra sự thay đổi định tính của loại thuốc đó- đó là sự đau nhói dây thần kinh cảm giác do loại thuốc đó gây ra- điều này có thể liên hệ với một sự kiện lớn khác nhiều năm trước đó và được gọi là dấu hiệu cảnh báo trước khi sử dụng thật thuốc an thần Thalidomide sau này.

Trường hợp của Ford Edsel cũng xảy ra tương tự. Các con số định lượng được thu thập trước khi tung ra mẫu xe này đều cho thấy nó thành công. Nhưng không có con số thống kê nào cho thấy sự

thay đổi định tính trong việc chuyển đổi từ quyết định “mua xe hơi theo thu nhập” sang “mua xe hơi theo sở thích” của khách hàng trên thị trường Mỹ. Và khi sự thay đổi này có thể thấy được trên những con số cụ thể thì mọi việc đã trở nên quá muộn- Loại xe hơi Edsel đã bị thất bại trên thị trường.

Những sự kiện thật sự quan trọng ở bên ngoài không phải là những xu hướng mà là những thay đổi trong các xu hướng. Chính chúng quyết định thành bại trong tương lai của tổ chức và các nỗ lực của nó. Tuy nhiên, những thay đổi đó cần phải được “cảm nhận”, chúng không thể cân đo đong đếm hay phân loại cụ thể!

Máy tính là một cỗ máy logic- đó vừa là điểm mạnh, vừa là điểm yếu của nó. Các sự kiện quan trọng diễn ra bên ngoài tổ chức không thể xử lý bởi máy tính hay bất cứ công cụ logic nào. Trong khi đó, cảm nhận của con người, vốn không mấy logic lại có thể là điểm mạnh và thiết yếu trong những trường hợp này.

Nguy cơ ở đây là khi nhà điều hành coi thường các thông số không thể xử lý theo logic và ngôn ngữ của máy tính, bỏ qua các sự kiện mà chỉ chú ý tới các dữ kiện (có được sau khi một sự kiện đã xảy ra). Khối lượng thông tin đồ sộ mà máy tính xử lý có thể cản trở sự tiếp cận thực tế của chúng ta!

Có lẽ rồi đây, máy tính- một công cụ quản trị hữu dụng nhất- sẽ khiến nhà điều hành ý thức được việc xa rời thực tế của họ, từ đó dành nhiều thời gian hơn cho môi trường bên ngoài tổ chức. Còn hiện tại thì chúng ta vẫn đang bị “hành hạ” bởi sự lạm dụng máy tính quá mức. Mà máy tính chỉ có thể xử lý các dữ kiện, tình huống đã xảy ra trước đó. Nếu nhà điều hành không ý thức và nỗ lực hướng

về cảm nhận những thay đổi trong môi trường bên ngoài tổ chức, thì phần bên trong tổ chức sẽ ngăn cản anh ta tiếp cận với thực tế một cách hoàn hảo nhất.

Bốn thực tế này là điều mà nhà điều hành không thể nào thay đổi được. Chúng là những điều kiện cần thiết cho sự tồn tại của anh ta. Nhưng anh ta phải nhận thức được rằng nếu mình không có những nỗ lực đặc biệt trong việc học hỏi để trở nên hiệu quả thì sẽ không thể nào làm việc hiệu quả được.

Lời hứa của tính hiệu quả

Tăng cường tính hiệu quả có thể là điều mà chúng ta hy vọng nhất để nâng cao khả năng hoạt động, thành tích và sự thỏa mãn của nhà điều hành.

Chắc chắn chúng ta có thể lựa chọn sử dụng những người có năng lực trong các vị trí khác nhau hay những người có vốn kiến thức rộng lớn. Tuy nhiên, tôi không thể phản đối rằng chúng ta không nên đặt quá nhiều kỳ vọng. Chúng ta không thể tạo ra một thế hệ "siêu nhân toàn diện" và sẽ phải học để quản lý tổ chức của mình với những nhân viên vốn dĩ chỉ là con người bình thường mà thôi.

Các cuốn sách nói về việc phát triển kỹ năng quản trị thường vạch ra một "người đa năng" trong hình ảnh của "nhà quản trị tương lai". Một nhà điều hành cấp cao, như chúng ta đã nói nên có những khả năng nổi trội của một nhà phân tích và của một người ra quyết định. Anh ta nên có kỹ năng làm việc với người khác và hiểu được tổ chức cũng như các mối quan hệ quyền năng, phải giỏi toán, có tầm nhìn đầy nghệ thuật và trí tưởng tượng sáng tạo. Tất cả những yêu cầu này sẽ tạo ra một thiên tài về mọi mặt mà thiên tài rất khó

để kiếm tìm được. Kinh nghiệm của nhân loại đã chỉ rõ rằng chỉ có những ai mà xã hội không cần đến mới là những người không có năng lực gì hết. Do vậy, chúng ta sẽ phải trang bị nguồn lao động hội tụ đầy đủ những gì xuất sắc nhất như trên cho tổ chức của mình. Những người như vậy mặc dù rất khó tìm nhưng nếu có được họ thì họ sẽ là nguồn hỗ trợ mạnh mẽ nhất cho những người khác.

Chúng ta phải học cách xây dựng tổ chức theo cách mà bất cứ người nào có mặt mạnh về một lĩnh vực quan trọng nào cũng sẽ có khả năng làm được công việc khác (sẽ được thảo luận kỹ trong chương 4 dưới đây). Tuy nhiên, chúng ta không nên kỳ vọng rằng hoạt động của nhà điều hành sẽ đáp ứng đúng nhu cầu mà chúng ta đã lập tiêu chuẩn cho khả năng của họ, chứ đừng nói đến hy vọng chúng ta sẽ có được con người tài năng toàn diện. Chúng ta sẽ phải linh động hơn trong việc sử dụng các công cụ để chọn ra những người mà có khả năng làm việc chứ không nên trông chờ vào một cú bứt phá ngoạn mục về khả năng của con người.

Điều tương tự cũng áp dụng cho kiến thức, dù ít hay nhiều hơn. Tuy nhiên, khi chúng ta cần những người có kiến thức tốt và sâu rộng hơn; thì nỗ lực bỏ ra để thu được thành tựu lớn có thể còn có giá trị hơn bất cứ lợi nhuận tiềm năng nào.

- Mười lăm năm trước đây khi việc “nghiên cứu hoạt động của tổ chức” lần đầu tiên xuất hiện, một số nhà thực hành trẻ đã công bố các tiêu chuẩn của một nhà nghiên cứu hoạt động tổ chức trong tương lai, theo đó họ mô tả người làm nghiên cứu phải biết mọi thứ và có khả năng làm việc nổi trội trong mọi lĩnh vực cần tri thức của con người. Theo một trong số những nghiên cứu, các nhà nghiên

cứu hoạt động cần phải trang bị trước cho mình kiến thức của 62 môn học về khoa học tự nhiên và nhân văn. Nếu tìm được một người như thế mà chỉ sử dụng để nghiên cứu về mức độ hàng tồn kho hay lập chương trình sản xuất cho một tổ chức thì thật là một sự phí phạm to lớn!

Một số chương trình phát triển nhà quản lý ít tham vọng hơn cũng yêu cầu họ có kiến thức cao trong một số lĩnh vực chủ yếu như kế toán, nhân sự, marketing, thẩm định giá, phân tích kinh tế, khoa học hành vi như tâm lý học và một số môn khoa học tự nhiên như vật lý, sinh học, địa lý. Và chúng ta cũng cần những người hiểu biết về công nghệ hiện đại, tính phức tạp của nền kinh tế thế giới và cả các chính phủ nữa!

Rõ ràng, những lĩnh vực trên đều quá rộng lớn với bất cứ ai, kể cả khi người đó chỉ tập trung vào một lĩnh vực mà thôi. Thậm chí các học giả cũng chỉ nghiên cứu vài phân nhánh nhỏ của một ngành và không thể biết hết những kiến thức trong phần còn lại của chính ngành học đó.

Tuy nhiên, tôi không có ý nói rằng chúng ta không cần phải biết những kiến thức cơ bản của mọi lĩnh vực trên!

- Một trong những điểm yếu của những thanh niên có trình độ giáo dục cao ngày nay, cho dù họ làm trong các doanh nghiệp, y tế hay chính phủ là họ bằng lòng tự giới hạn hiểu biết của mình vào một lĩnh vực chuyên môn hạn hẹp nào đó mà không muốn nghiên cứu thêm những gì bên ngoài lĩnh vực đó. Trong vai trò là kế toán, họ không cần biết chi tiết về cách thiết lập “các mối quan hệ con người” hay khi là kỹ sư họ không cần biết cách tung một sản phẩm

mới ra thị trường . Nhưng ít ra họ cần có trách nhiệm phải biết được xem những lĩnh vực đó nói về cái gì, tại sao chúng lại xuất hiện và công việc của những người thuộc lĩnh vực đó. Họ không cần biết liệu nhà tâm thần học có thể trở thành một nhà niệu học giỏi hay không nhưng họ nên biết những gì mà một nhà niệu học đang làm. Họ không cần biết vị trí luật sư quốc tế có phải là một công việc tốt trong Phòng nông nghiệp hay không; nhưng họ nên biết xem liệu các chính sách quốc tế có gây hại gì cho một chính sách nông nghiệp địa phương hay không.

Điều này, tuy nhiên, lại là thứ rất khác biệt đối với các chuyên gia, người không có khả năng như là một thiên tài toàn diện. Thay vào đó, chúng ta sẽ phải học cách tận dụng tốt hơn những người giỏi bất cứ một lĩnh vực nào nói trên. Điều này đồng nghĩa với việc gia tăng sự hiệu quả. Nếu người ta không thể tăng được nguồn cung ứng thì họ phải tăng năng suất của mình. Và tính hiệu quả là một công cụ để tạo ra các nguồn năng lực và kiến thức đem lại nhiều kết quả tốt đẹp hơn.

Tính hiệu quả do đó xứng đáng đứng ở vị trí ưu tiên hàng đầu do nhu cầu của tổ chức. Thậm chí nó xứng đáng là công cụ ưu tiên của nhà điều hành và là cách để giúp nhà điều hành đạt được thành tích và khả năng hoạt động.

Tính hiệu quả có thể học được không?

Nếu tính hiệu quả cũng là một năng khiếu bẩm sinh như năng khiếu hội họa hay âm nhạc thì chúng ta sẽ rắc rối to vì chúng ta biết rằng chỉ có một số ít người có được những năng khiếu đó. Khi đó, chúng ta đành phải dành thời gian tìm ra những người có năng

khiếu đó và đào tạo để họ phát triển tối đa tài năng của mình. Nhưng sẽ không sao tìm đủ những người như vậy cho các nhiệm vụ điều hành trong xã hội hiện đại ngày ngày! Thật sự, nếu tính hiệu quả là một năng khiếu bẩm sinh như vậy thì nền văn minh của chúng ta ngày nay sẽ trở nên dễ bị ảnh hưởng hơn bao giờ hết, bởi đây là nền văn minh của các tổ chức với quy mô lớn, cần một lượng cung lớn các nhà điều hành hiệu quả.

Nếu như tính hiệu quả có thể học được thì các câu hỏi cần đặt ra là: Tính hiệu quả bao gồm những gì? Người ta phải học những gì để trở nên hiệu quả? Việc học tính hiệu quả thuộc loại nào? Đó có phải là kiến thức- một dạng kiến thức cần phải học một cách có hệ thống và qua những khái niệm? Hay đó một kỹ năng, một nguyên tắc thực hành mà ta có thể học được thông qua việc lặp đi lặp lại một số hành động đơn giản cụ thể?

Tôi đã đặt ra những câu hỏi này trong nhiều năm qua. Là một nhà cố vấn, tôi làm việc với nhiều nhà điều hành trong nhiều tổ chức. Tính hiệu quả là điều rất quan trọng đối với tôi theo hai hướng. Đầu tiên, một nhà cố vấn theo khái niệm không có quyền lực ngoại trừ vốn kiến thức giúp cho công việc của anh ta trở nên hiệu quả- nếu không thì anh ta sẽ không có gì cả. Thứ hai, nhà cố vấn hiệu quả nhất phải phụ thuộc vào những người của tổ chức khách hàng để có thể thực hiện được nhiệm vụ. Tính hiệu quả của họ, sau khi được phân tích lần cuối, sẽ xác định liệu một nhà cố vấn có đóng góp và đạt được các kết quả hay không hay anh ta chỉ khiến tăng thêm chi phí tổ chức phải bỏ ra.

Tôi sớm nhận ra rằng không có "tính cách cá nhân hiệu quả"(5). Những nhà điều hành hiệu quả mà tôi đã biết có kiến thức, tính cách, mối quan tâm và phong cách làm việc rất khác nhau. Nói chung, họ khác nhau về mọi phương diện của con người. Điểm chung duy nhất của họ là khả năng thực hiện những công việc một cách đúng đắn.

(5) Đã được xác nhận trong một cuộc tranh luận giữa tôi với Giáo sư Chris Argyris của trường đại học Yale University trong một cuộc gặp mặt ở trường đại học kinh doanh thuộc Đại học Columbia. Theo giáo sư Argyris, nhà điều hành thành công (theo cách mà vị giáo sư này gọi) có 10 đặc điểm trong đó là "khả năng chịu đựng cao sự thất bại", hiểu được "Các luật phúc lợi cạnh tranh", "Các nét đặc biệt so với nhóm". Nếu điều này thực sự là đặc tính của nhà điều hành mà chúng ta cần thì chúng ta sẽ gặp rắc rối thực sự. không có quá nhiều người có đặc tính như thế và không có ai biết được phương pháp để có được chúng. Thật may mắn, tôi biết nhiều các nhà điều hành thành công, làm việc rất hiệu quả nhưng phần lớn lại thiếu "những đặc điểm" mà Argyris nêu. Tôi cũng biết có rất ít người mà giống với mô tả của Ar- gyris lại làm việc không hiệu quả.

Trong số những nhà điều hành hiệu quả mà tôi đã biết và làm việc cùng, có người có tính cách hướng ngoại, có người có tính cách hướng nội, người đã nghỉ hưu, một số người thậm chí rụt rè, một vài người lập dị trong khi người khác lại luôn theo một giáo phái nào đó, có người béo, người gầy, một số người hay suy nghĩ trong khi một số khác lại vô tư. Một vài người có sức hấp dẫn thu hút trong khi người khác lại không có gì nổi bật cả. Có rất ít người trong

số đó có được nhận thức của một “lãnh đạo”. Có những người là người da màu, họ không có gì nổi bật trong đám đông. Một số người là học giả, sinh viên ưu tú trong khi những người khác lại là người mù chữ. Một số người kiến thức sâu rộng trong khi người khác lại không biết gì ngoài phạm vi chuyên môn hạn hẹp của mình và không quan tâm tới lĩnh vực khác. Có một số người luôn coi mình là nhất hay nói cách khác là ích kỷ, nhưng cũng có một số người rất hào phóng độ lượng cả về tâm hồn lẫn tâm trí. Có những người dồn toàn tâm toàn ý cho công việc của mình trong khi người khác lại luôn để tâm trí của mình ra bên ngoài, họ luôn hướng tới các công tác cộng đồng, đi nhà thờ, học một bài thơ chữ Hán hay một bản nhạc hiện đại. Trong số những nhà điều hành thành công mà tôi từng gặp, có những người hay sử dụng sự logic và phân tích trong khi những người khác chủ yếu dựa vào trực giác và nhận thức chủ quan của mình. Có những người rất dễ ra quyết định trong khi người khác lại phải tự giằng xé mình mỗi khi ra quyết định nào đó.

Như những bác sỹ, giáo viên hay nghệ sĩ, các nhà điều hành hiệu quả cũng rất khác nhau về nhiều mặt. Họ khác biệt cả khi làm những việc không mang lại hiệu quả và rất khó phân biệt nhà điều hành hiệu quả với nhà điều hành làm việc không hiệu quả về loại người, tính cách và tài năng.

Điểm chung của những nhà điều hành hiệu quả là cách thức thực hành đã giúp họ trở nên hiệu quả khi làm bất cứ việc gì. Các cách thức thực hành này đều tương tự như nhau cho dù nhà điều hành đó làm việc trong một doanh nghiệp hay một cơ quan chính phủ, cho

dù họ là người quản lý bệnh viện hay chỉ là một nhân viên tạp vụ trong trường đại học.

Bên cạnh đó, tôi cũng nhận ra có những người, không xét tới việc họ thông minh thế nào, họ thuộc ngành công nghiệp nào, kiến thức của họ ra sao, tất cả đều có thể sẽ gặp thất bại trong việc thực hiện những quy tắc thực hành này, tôi cũng tìm thấy những khiếm khuyết đảm bảo sự hiệu quả trong công việc của họ.

Sự hiệu quả, nói cách khác, chính là một thói quen; đó là một mớ các nguyên tắc thực hành phức tạp. Các nguyên tắc thực hành này có thể học được. Mới trông thì chúng đơn giản, một đứa trẻ cũng có thể hiểu được một quy tắc thực hành không mấy khó khăn gì. Tuy nhiên, để làm cho tốt, cho thành thục thì rất khó. Chúng cần phải được lĩnh hội đầy đủ cũng giống như khi chúng ta học bảng cửu chương vậy; đó chính là phải lặp lại thường xuyên cho tới khi phép nhân “6x6=36” trở thành một thói quen ăn sâu trong tâm trí con người, một phản xạ điều kiện, không cần phải nghĩ. Các nguyên tắc thực hành này chỉ có thể học được nếu chúng ta luôn thực hành chúng, làm đi làm lại cho tới khi nhuần nhuyễn.

Tôi nhớ lại câu nói tức giận của cô giáo dạy piano cho tôi khi tôi còn bé “Có thể không bao giờ em chơi nhạc Mozart được như Arthur Schnabel nhưng không có lý do gì em lại không chơi được các gam như ông ta cả”. Điều mà cô giáo tôi quên không thêm vào hay có lẽ điều này là đương nhiên với bà- là việc chính những người chơi dương cầm giỏi nhất cũng không thể chơi nhạc Mozart theo đúng cách mà họ đã từng chơi, trừ phi họ luyện tập các gam hàng ngày.

Nói cách khác, không có lý do gì mà một người bình thường lại không thể luyện tập để có được một khả năng nhất định trong một nguyên tắc thực hành nào đó. Trở nên thành thạo hay điêu luyện có thể khó khăn, do điều này đòi hỏi tài năng đặc biệt. Song để có tính hiệu quả thì cái chúng ta cần chỉ là khả năng mà thôi.

Đây là năm nguyên tắc thực hành cần thiết- năm thói quen tư duy cần phải nhớ để có thể trở thành nhà điều hành hiệu quả.

1. Các nhà điều hành hiệu quả phải biết thời gian của họ được sử dụng như thế nào. Họ quản lý nguồn thời gian ít ỏi một cách có hệ thống, luôn kiểm soát được thời gian.

2. Các nhà điều hành hiệu quả tập trung vào những đóng góp bên ngoài. Họ nên dồn mọi nỗ lực của mình để đạt kết quả chứ không phải chỉ có làm việc. Họ thường khởi đầu bằng câu hỏi: “Người ta kỳ vọng kết quả gì ở tôi?” hơn là với công việc cần hoàn thành, hay các kỹ thuật và công cụ.

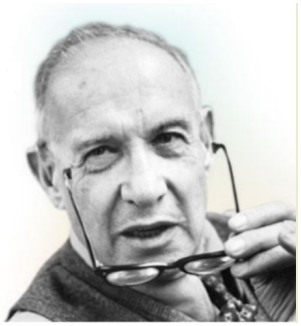
3. Các nhà điều hành hiệu quả làm việc dựa trên các điểm mạnh- Điểm mạnh của bản thân, của cấp trên, của đồng nghiệp, cấp dưới, điểm mạnh trong các tình huống; tức là họ có thể làm, có thể tận dụng. Họ không đi từ các điểm yếu, không bắt đầu với những việc mà họ không thể làm được.

4. Các nhà điều hành hiệu quả phải tập trung vào một số các lĩnh vực chính mà có thể tạo ra các kết quả nổi bật nếu họ làm việc tốt. Họ phải tự mình thiết lập các ưu tiên và áp dụng chúng khi ra các quyết định. Họ phải biết rằng họ không có sự lựa chọn nào khác là làm theo thứ tự hoặc là không làm gì cả.

5. Cuối cùng, các nhà điều hành phải đưa ra các quyết định hiệu quả. Họ phải biết rằng đây là một vấn đề về hệ thống- các bước đi đúng đắn theo một trình tự đúng. Họ phải biết rằng một quyết định hiệu quả luôn luôn được phán đoán dựa trên “các ý kiến bất đồng” chứ không phải là “sự đồng thuận tuyệt đối”. Họ cũng biết rằng việc ra quyết định nhanh chóng sẽ dễ đưa tới sai lầm. Cái cần đạt được là một số ít các quyết định căn bản, là một chiến lược đúng đắn hơn là những chiến lược vụn vặt.

Đây chính là những yếu tố của tính hiệu quả của nhà điều hành - đề tài của cuốn sách này.

2



Quản Lý Thời Gian Hiệu Quả

Hầu hết các tranh luận về nhiệm vụ của nhà điều hành đều bắt đầu bằng lời khuyên về việc lên kế hoạch cho công việc của mình. Điều này nghe có vẻ rất hợp lý. Cái sai duy nhất của nó là hiếm khi nó phát huy tác dụng. Các kế hoạch luôn hiển thị trên giấy tờ, thu hút người ta chú ý tới. Nhưng chúng hiếm khi biến thành thành tích.

Theo quan sát của tôi, các nhà điều hành thành công thường không bắt đầu bằng nhiệm vụ của họ mà bằng thời gian của họ. Họ không khởi đầu bằng việc lên kế hoạch mà bằng việc xác định thời gian của họ đang đi về đâu. Sau đó, họ sẽ cố gắng quản lý thời gian của mình và cắt bớt các nhu cầu không cần thiết làm lãng phí thời gian của họ. Cuối cùng, họ sẽ củng cố, hợp nhất quỹ thời gian của họ vào trong các đơn vị liên tục. Dưới đây là quy trình bao gồm ba bước- là cơ sở của tính hiệu quả đối với nhà điều hành:

- Ghi chép thời gian;
- Quản lý thời gian;

- Phối hợp thời gian.

Các nhà điều hành hiệu quả đều biết rằng thời gian là một yếu tố có hạn. Hạn chế đối với kết quả của bất cứ quá trình nào cũng được xác định bởi nguồn tài nguyên ít ỏi nhất. Đối với quá trình đi đến thành công, nguồn tài nguyên ít ỏi đó chính là thời gian.

Thời gian cũng là một nguồn lực đặc biệt. Trong số những nguồn lực chủ yếu, thực ra tiền bạc lại không phải là thứ hiếm hoi. Từ rất lâu rồi, chúng ta đã biết chính nhu cầu về vốn chứ không phải là nguồn cung vốn mới quyết định giới hạn của tăng trưởng và các hoạt động kinh tế. Con người- nguồn lực thứ ba- cũng vậy: chúng ta có thể thuê nhân công, dù ít khi có được đủ những người giỏi. Riêng với thời gian thì khác; người ta không thể thuê, cho thuê, mua hay kiếm được thời gian bằng bất cứ cách nào.

Lượng cung về thời gian là không đổi dù nhu cầu có tăng cao bao nhiêu đi nữa. Thời gian là nguồn vô giá, hơn nữa thời gian có thể mất đi mà không lấy lại được. Vì thế chúng ta luôn luôn thiếu thời gian.

Thời gian cũng không thể thay thế được. Trong những giới hạn nhất định, chúng ta có thể thay thế nguyên liệu này bằng một nguyên liệu khác, chẳng hạn như lấy đồng thay cho nhôm, lấy vốn thay cho nhân công, sử dụng nhiều kiến thức hoặc nhiều cơ bắp hơn trong công việc. Nhưng không có gì thay thế được thời gian.

Mọi thứ đều cần có thời gian, đó là một điều kiện chân lý của toàn vũ trụ này. Mọi công việc đều diễn ra trong bối cảnh thời gian và sử dụng quỹ thời gian. Tuy nhiên, đa số mọi người lại có xu hướng coi nguồn lực này là cái gì đó đương nhiên. Cái phân biệt giữa nhà điều

hành hiệu quả với những người khác chính là sự quan tâm sâu sắc của họ dành cho thời gian.

Con người khó có thể quản lý được thời gian của mình.

- Mặc dù giống như mọi sinh vật khác, con người có một "đồng hồ sinh học"- khi con người băng qua Đại Tây Dương bằng máy bay phản lực thì khi đó họ sẽ không nhận thức được đầy đủ về thời gian tại thời điểm đó theo kết quả của một cuộc thử nghiệm tâm lý. Trong cuộc thử nghiệm này, người ta bị giữ trong một căn phòng mà họ không nhìn thấy ánh sáng, bóng tối quanh họ sẽ khiến họ mất đi nhanh chóng cảm nhận về thời gian trong khi đó con người vẫn có thể nhận biết được về không gian khi bị bao trùm bởi bóng tối. Tuy nhiên, khi đèn được bật lên thì một vài tiếng trong căn phòng kín cũng khiến người ta không thể nào ước lượng được lượng thời gian đã trôi qua. Họ có thể ước lượng thấp hoặc cao về lượng thời gian đã trôi đi khi họ ở trong phòng kín.

Do đó, nếu chúng ta chỉ dựa vào ký ức, thì sẽ không biết được lượng thời gian đã được sử dụng thế nào.

- Có lần, tôi thử hỏi một số người có trí nhớ rất tốt thử đoán trước cách sử dụng thời gian của chính mình như thế nào.

Sau đó, tôi theo dõi độ chính xác của những dự đoán đó trong vài tuần hoặc vài tháng, kết quả là không bao giờ có sự giống nhau giữa thực tế và cách thức những người đó đã nghĩ về việc họ sử dụng thời gian cả!

Một vị chủ tịch công ty nọ tin chắc rằng ông ta luôn chia quỹ thời gian của mình thành ba phần: Một phần ba thời gian ông nghĩ sẽ dành cho việc gặp gỡ với người cấp trên của mình. Một phần ba

thời gian khác được dùng để giải quyết công việc với các khách hàng quan trọng. Và một phần ba thời gian còn lại sẽ dùng để tham gia các hoạt động cộng đồng. Tuy nhiên, bản ghi chép thời gian thực tế trong suốt 6 tuần về các hoạt động của người này đã chỉ rõ rằng ông ta đã không dành thời gian cho việc thực hiện 3 hoạt động trên. Đây là những nhiệm vụ mà ông ta biết là mình nên dành thời gian cho chúng- và như thế, ký ức của bản thân đã cho rằng ông ta đã thực sự dành thời gian của mình cho 3 hoạt động đó. Tuy nhiên, bản ghi nhớ cũng chỉ ra rằng ông ta đã dành phần lớn thời gian cho việc gửi và theo dõi các đơn hàng của những khách hàng thân quen với ông và luôn gọi điện đốc thúc nhà máy thực hiện chúng. Hầu hết những đơn hàng này đang diễn ra suôn sẻ và sự can thiệp của ông ta thậm chí có thể làm cho chúng trì trệ hơn mà thôi. Khi thư ký đưa ra bản ghi chép thời gian thực tế của ông thì ông không hề tin. Phải mất hai hoặc ba phút để thuyết phục ông ta rằng bản ghi chép thời gian thực tế đáng tin hơn là ký ức của ông khi xem xét đến việc sử dụng thời gian.

Vì vậy, nhà điều hành hiệu quả hiểu rằng để có thể quản lý thời gian hiệu quả, trước tiên cần biết rõ thật sự mình đã sử dụng thời gian như thế nào.

Yêu cầu về thời gian đối với nhà điều hành

Có những áp lực tạo ra sự không năng suất và lãng phí thời gian khi thực hiện. Bất kỳ nhà điều hành nào, cho dù có phải là người quản lý hay không thì họ phải dành phần lớn thời gian của mình cho những việc mà không có tý giá trị đóng góp nào. Nhiều việc chắc

chắn sẽ gây lãng phí thời gian. Họ càng ở vị trí cao thì tổ chức càng có nhiều trong mục đích sử dụng thời gian của họ.

- Một người đứng đầu của một công ty lớn từng nói với tôi rằng, trong hai năm đảm nhiệm vị trí tổng giám đốc điều hành, ông ta phải đi ăn tối bên ngoài (với khách hàng, đồng sự…) tất cả các ngày ngoại trừ ngày Giáng sinh và Năm mới. Những bữa ăn tối đó đều tốn vài giờ đồng hồ, một sự lãng phí thời gian mà ông ta không sao khắc phục được. Cho dù bữa tối đó được tổ chức để gặp gỡ một nhân viên nghỉ hưu sau 50 năm làm việc hay một quan chức của bang mà công ty có mối quan hệ làm ăn thì nhà điều hành bắt buộc phải có mặt ở đó. Tham gia các buổi lễ là một trong những nhiệm vụ của họ. Lễ nghi là một phần trong công việc, và dù người bạn của tôi không hề ảo tưởng gì về việc những bữa tối đó có thể đóng góp lợi ích cho công ty hay cho chính bản thân mình, ông ta vẫn cứ phải có mặt trong những dịp đó.

Sự lãng phí thời gian tương tự xảy ra với mọi nhà điều hành khác. Khi một khách hàng của một công ty gọi điện tới, giám đốc kinh doanh không thể nói là “tôi đang bận”. Anh ta phải lắng nghe mặc dù khách hàng chỉ gọi điện để nói về môn chơi cầu vào thứ 7 tuần trước hoặc các cơ hội được tuyển vào trường cao đẳng tốt của con gái họ. Nhà điều hành bệnh viện phải tham gia vào các cuộc họp với nhân viên, các bác sỹ, y tá, kỹ thuật viên trong bệnh viện để họ cảm thấy rằng họ không bị cấp trên coi thường. Người điều hành chính phủ phải chú ý khi có một nghị sĩ gọi điện tới và muốn có một số thông tin mà họ cần. Điều này có thể chiếm hết thời gian của ngày hôm đó.

Những người không phải là nhà quản lý cũng không thuộc trường hợp khá hơn, họ cũng bị một loạt các yêu cầu tra tấn, điều này có thể làm mất nhiều thời gian, ảnh hưởng tới năng suất công việc nhưng họ không thể lờ chúng đi được.

Trong mỗi công việc điều hành, một lượng lớn thời gian có thể bị tiêu tốn bởi những thứ không có hoặc có ít giá trị nhưng vẫn phải thực hiện.

Hầu hết các nhiệm vụ của nhà điều hành yêu cầu sự hiệu quả với lượng thời gian vừa đủ. Việc kéo dài thời gian quá mức sẽ gây ra sự lãng phí. Người ta sẽ không đạt được kết quả gì và sẽ phải bắt đầu lại từ đầu - Ví dụ, để viết một báo cáo có thể phải mất 6 hoặc 8 tiếng, ít nhất là đối với bản nháp đầu tiên. Và nếu bạn dành mỗi ngày hai lần, mỗi lần 15 phút trong suốt 3 tuần lễ, tức là tổng cộng cỡ 7 giờ đồng hồ cho việc này thì kết quả đạt được có lẽ vẫn chỉ là một tờ giấy trắng, cùng lắm là vài dòng nguệch ngoạc mà thôi. Nhưng nếu bạn khóa cửa, cắt điện thoại và thực sự ‘đánh vật’ với bản cáo đó 5-6 giờ liên tục thì có thể bạn sẽ làm được ít nhất là một bản phác thảo hay bản nháp nào đó. Sau đó, bạn có thể từ từ sửa chữa dần bản thảo cho đến khi hoàn chỉnh.

Điều tương tự diễn ra trong một phòng thí nghiệm. Người ta chỉ có từ 5 tới 12 tiếng để làm một thử nghiệm và phải hoàn thành nó trong thời gian ít nhất hoặc họ sẽ phải bắt đầu lại mọi thứ nếu gặp gián đoạn.

Để hiệu quả trong công việc, mỗi lao động trí thức, đặc biệt là nhà điều hành, cần được sử dụng một quỹ thời gian lớn và liên tục.

Những khoảng thời gian bị cắt vụn bởi chuyện này chuyện nọ rút cuộc chẳng đem lại kết quả nào đáng kể.

Điều này thực sự đúng đối với trường hợp sử dụng thời gian để làm việc với mọi người- một nhiệm vụ trọng tâm của nhà điều hành. Con người là đối tượng làm bạn tốn nhiều thời gian nhất. Chỉ vài phút nói chuyện với một người sẽ chẳng đem lại hiệu quả gì, bạn cần một khoảng thời gian nhiều hơn thế. Nhà điều hành nào cho rằng anh ta có thể thảo luận về các kế hoạch, phương hướng và hoạt động của từng nhân viên trong vòng 15 phút thì đó chỉ là đang tự lừa dối chính bản thân mình. Thời gian tối thiểu mà bạn cần ít nhất là 1 tiếng đồng hồ. Còn trong trường hợp gặp gỡ để xây dựng một mối quan hệ thì bạn còn cần nhiều thời gian hơn nữa.

Các mối quan hệ với những người lao động trí thức khác cũng đòi hỏi bạn tốn nhiều thời gian. Cho dù vì bất cứ lý do gì- cho dù không có rào cản nào về tầng lớp, quyền lực giữa người cấp trên và người cấp dưới trong công việc hoặc cho dù anh ta có quá tự tin hay không- thì người lao động trí thức luôn có nhu cầu cần nhiều thời gian hơn so với người lao động chân tay, cho dù anh ta ở vị trí cấp cao hay vị trí nhân viên. Hơn nữa, bởi vì công việc lao động trí óc không thể đo theo cách đo của công việc chân tay nên người ta không thể nói với một người lao động trí thức chỉ bằng vài từ đơn giản khi anh ta làm đúng việc và đang làm hiệu quả như thế nào. Người ta có thể nói với người lao động chân tay rằng “tiêu chuẩn công việc của anh yêu cầu phải sản xuất được 50 chiếc trong vòng 1 tiếng và anh mới chỉ được có 42 chiếc”. Nhưng đối với người lao động trí thức thì người ta phải ngồi xuống bên cạnh họ và suy nghĩ

xem điều gì nên được làm và tại sao phải làm trước khi biết được xem anh ta có đang làm việc hiệu quả hay không. Và chính điều này đã gây ra sự tiêu tốn nhiều thời gian.

Bởi vì người lao động trí thức có thể tự đề ra phương hướng cho mình nên anh ta phải hiểu được mọi người đang đặt kỳ vọng gì vào mình và tại sao. Anh ta cũng phải hiểu được công việc của những người cần phải sử dụng kết quả do mình làm ra. Đối với điều này, anh ta cần phải biết cách giải quyết hiệu quả thông tin, thảo luận, hướng dẫn- tất cả những việc cần phải có thời gian. Ngược lại với suy nghĩ chung của mọi người, nhu cầu về thời gian này không chỉ dành cho người cấp trên của nhà điều hành mà còn tương tự với cả những người cấp dưới của họ.

Người lao động trí thức phải tập trung vào kết quả và mục tiêu hoạt động của toàn bộ tổ chức để thu được những thành tựu tốt nhất. Điều này có nghĩa là anh ta phải dành thời gian để hướng công việc của mình đi tới kết quả mong muốn, áp dụng các chuyên môn của mình vào công việc để tạo nên hiệu quả.

Khi người lao động trí thức làm việc tốt cho dù ở bất cứ vị trí nào trong một tổ chức rộng lớn, thì nhà điều hành cấp cao nên ngồi lại với họ và thỉnh thoảng hỏi họ: “Với cương vị là người đứng đầu của tổ chức chúng tôi cần biết gì về những việc mà anh/chị đã làm? Anh/chị có muốn nói với tôi điều gì về tổ chức này không? Anh/chị có nhìn thấy các cơ hội mà chúng tôi vẫn chưa tìm ra không? Anh/chị có nhìn thấy những mối đe dọa tiềm ẩn nào ảnh hương tới tổ chức không? Và, cuối cùng là, anh/chị muốn biết điều gì về tổ chức này từ chúng tôi?”.

Sự trao đổi thoải mái là điều cần phải có như nhau trong cả cơ quan chính phủ và doanh nghiệp, trong phòng nghiên cứu và trong quân ngũ. Nếu không có nó, những người lao động trí thức sẽ mất đi sự nhiệt tình trong công việc và trở thành những người chỉ biết phục vụ vì thời gian, hoặc họ sẽ chỉ hướng bầu nhiệt huyết của mình vào công việc chuyên môn và không hướng tới các cơ hội và nhu cầu của tổ chức. Nhưng điều này cần phải tốn khá nhiều thời gian, đặc biệt khi nó lại là thứ không nên hấp tấp, vội vàng mà cần phải từ từ, thận trọng. Người ta phải cảm nhận được rằng "chúng ta làm chủ thời gian của cả thế giới này". Điều này thực sự có nghĩa là mọi việc lớn sẽ được giải quyết nhanh chóng. Nhưng nó cũng có nghĩa là người ta phải biết cách sắp xếp thời gian hợp lý mà không để mọi thứ bị gián đoạn quá nhiều.

Việc kết hợp các mối quan hệ cá nhân và mối quan hệ công việc tốn khá nhiều thời gian. Nếu chúng ta quá hấp tấp thì nó sẽ trở thành một đống lý thuyết, phi thực tế. Tuy nhiên, bất kỳ tổ chức nào đều phải phụ thuộc vào sự kết hợp này. Càng kết hợp nhiều người lại thì nhu cầu giao lưu không ngừng giữa họ càng tốn nhiều thời gian tức là càng ít thời gian cho công việc, cho việc đạt được kết quả.

- Môn học quản trị từ lâu đã đưa ra một định lý "tầm hạn kiểm soát" để khẳng định rằng một người chỉ có thể quản lý được một số ít người khác nếu những người này kết hợp cùng với nhau trong công việc (ví dụ, một kế toán viên, một giám đốc kinh doanh, một công nhân sản xuất đều có thể làm việc cùng nhau để thu được kết quả mong muốn). Mặt khác, các giám đốc quản lý chuỗi cửa hàng

trong các thành phố thì không phải làm việc cùng nhau nhằm mục đích bất cứ con số nào báo cáo tới phó chủ tịch khu vực cũng sẽ không vi phạm nguyên tắc “tầm hạn kiểm soát”. Cho dù định lý này có hợp lý hay không thì chắc chắn càng nhiều người làm việc với nhau thì càng tốn thời gian cho việc giao tiếp hơn là dành cho công việc và hoàn thành công việc. Các tổ chức lớn tạo ra sức mạnh bằng việc sử dụng phung phí thời gian của nhà điều hành.

Tổ chức càng lớn, nhà điều hành có quỹ thời gian thực tế càng ít hơn. Điều này lại càng trở nên quan trọng để nhà điều hành biết được thời gian dành cho mình đang được dùng làm gì và để cho họ quản lý được vốn thời gian ít ỏi đó.

Càng có nhiều người trong một tổ chức, thì việc ra quyết định về nhân sự sẽ càng thường xuyên hơn. Các quyết định nhanh chóng về nhân sự có thể đúng hoặc sai. Lượng thời gian phù hợp cho việc ra quyết định về nhân sự ngốn nhiều thời gian một cách đáng kinh ngạc. Những gì mà quyết định đề ra thường trở nên rõ ràng chỉ khi người ta đã luẩn quẩn với một vấn đề tương tự một vài lần.

Trong số những nhà điều hành hiệu quả mà tôi có cơ hội quan sát, có những người ra quyết định nhanh, có những người ra quyết định hơi chậm. Nhưng nếu không tính trường hợp ngoại lệ này, thì nói chung họ thường chậm trong việc ra các quyết định về nhân sự. Họ thường phải suy xét một vài lần trước khi thực sự ra quyết định.

- Alfred P.Sloan, Jr., cựu chủ tịch của hãng General Mo- tor- một công ty chế tạo xe hơi lớn nhất thế giới không bao giờ ra quyết định về nhân sự ngay khi có vấn đề xảy ra. Ông thường phải tốn vài tiếng đồng hồ để đưa ra một đánh giá tạm thời trước mắt. Một vài ngày

hoặc vài tuần sau, ông ta quay trở lại vấn đề nhân sự đó như thể trước đây chưa bao giờ biết đến vấn đề đó vậy. Chỉ khi ông ta có quyết định giống nhau về một người hai, ba lần liên tục thì ông mới thực sự đi theo hướng đó. Sloan có tiếng là chọn đúng người trong công việc. Khi được hỏi về bí quyết của điều này, ông nói “Không có gì là bí mật cả.

Tôi chỉ đơn giản luôn nghĩ rằng cái tên đầu tiên mà tôi lựa chọn sẽ là một điều sai lầm, và do đó lặp lại quá trình suy nghĩ, phân tích một vài lần nữa trước khi hành động”. Tuy nhiên, Sloan cũng không hề là một người kiên nhẫn.

Không có nhiều nhà điều hành ra quyết định về nhân sự giỏi như Sloan. Tuy nhiên, tất cả những người mà tôi có cơ hội quan sát đều nhận thức được rằng họ phải mất một vài tiếng để suy nghĩ liên tục, không gián đoạn khi ra quyết định về nhân sự nhằm có được những quyết định đúng đắn nhất.

Một giám đốc của một viện nghiên cứu ở Mỹ đã nhận ra điều này khi một trong số nhà quản trị cấp trên của ông phải nghỉ việc- đó là một người đàn ông 50 tuổi. Ông đã dành cả đời mình làm việc cho viện nghiên cứu này. Sau vài năm làm việc hiệu quả, người này bỗng trở nên suy sụp, không còn khả năng giải quyết công việc của mình. Mặc dù luật lao động cho phép sa thải người này nhưng cũng không nên bị đối xử như thế. Ông ta tất nhiên có thể sẽ bị giáng chức. Đối với vấn đề này, người giám đốc cho rằng việc sa thải sẽ gây tổn hại cho người đó bởi vì công ty đang nợ họ những tháng ngày làm việc hiệu quả, đầy năng suất và sự trung thành của họ với tổ chức. Tuy nhiên, ông ta sẽ không thể giữ vị trí quản lý được;

những sai sót của ông đã quá rõ ràng và đang làm toàn bộ tổ chức bị suy yếu đi.

Giám đốc và phó giám đốc đã phải suy nghĩ về tình huống này nhiều lần mà không tìm ra cách giải quyết. Nhưng khi họ ngồi xuống bàn bạc vào một đêm yên tĩnh nơi mà họ có thể có 3 hoặc 4 tiếng liên tục để suy nghĩ về vấn đề này, giải pháp cuối cùng cũng đã được thống nhất. Thực ra, tình huống này cũng khá đơn giản đến nỗi không một ai có thể giải thích tại sao mà ngày xưa mình lại không nghĩ ra. Tình huống này có thể được giải quyết bằng cách đưa người đó ra khỏi công việc quản lý mà họ không có khả năng sang một công việc khác phù hợp hơn với họ.

Khoảng thời gian liên tục, không bị gián đoạn rất cần thiết cho việc đưa ra các quyết định như thế, nó xác định ai là người phải nghiên cứu vấn đề; trách nhiệm nào được giao phó cho giám đốc đơn vị mới hoặc giám đốc mới của một đơn vị tổ chức cũ; liệu có nên giành một vị trí cao cho một người có chuyên môn về marketing nhưng lại thiếu chuyên môn kỹ thuật không hoặc có nên tiến cử một người có kỹ thuật hàng đầu vào vị trí đó mà không cần xét tới kinh nghiệm marketing của họ không.

Các quyết định về nhân sự tốn thời gian bởi một lý do đơn giản: Chúa không tạo ra con người như là những “nguồn lực” cho tổ chức. Họ không tự nhiên thích hợp, vừa vặn tuyệt đối với công việc hay nhiệm vụ, họ cũng không phải là những cỗ máy hay nguyên liệu để chúng ta có thể cắt gọt, điều chỉnh được. Trong khả năng tốt nhất, con người chỉ “gần như tuyệt đối” với công việc mà thôi. Vì vậy, để

công việc được hoàn thành với nguồn lực là con người, đòi hỏi rất nhiều thời gian, suy nghĩ và cân nhắc.

Có một câu ngạn ngữ ở Đông Âu: “Cái gì mà người ta không có trong đôi chân thì người ta sẽ có trong cái đầu”. Câu này có thể coi như là một cách diễn giải của định luật bảo toàn năng lượng, hay “luật bảo toàn thời gian”. Nhưng hơn hết, nó giống một thứ gì đó mà người ta gọi là “luật bảo tồn thời gian”. Chúng ta càng giảm nhiều thời gian dành cho “đôi chân” – các công việc chân tay, thì chúng ta càng phải dành nhiều thời gian cho “cái đầu”- công việc liên quan tới kiến thức. Công việc của người lao động chân tay càng dễ thì công việc của những người lao động trí óc càng nặng nề hơn. Bạn không thể lấy kiến thức ra khỏi công việc, kiến thức cần phải được đặt lại ở một nơi nào đó với số lượng lớn hơn.

Các nhu cầu về thời gian dành cho những người lao động trí thức không bao giờ giảm xuống. Người lao động phổ thông hiện nay chỉ còn làm 40 giờ/tuần và sắp tới có thể chỉ còn 35 giờ/tuần với đời sống ngày một tốt hơn. Tuy nhiên để đổi lại, thời gian làm việc của người lao động trí thức sẽ tăng lên. Họ đang làm việc ở mọi nơi với thời gian làm việc rất lâu và có nhu cầu nhiều hơn về thời gian để đáp ứng công việc. Sự khan hiếm thời gian đối với những người này cũng sẽ trở nên tồi tệ hơn bao giờ hết.

Một lý do quan trọng cho điều này là tiêu chuẩn đời sống cao đã khiến cho nền kinh tế có nhiều thay đổi. Nhưng sự thay đổi đó làm cho các nhu cầu về thời gian của các nhà điều hành trở nên thất thường. Tất cả những gì mọi người đều có thể nghĩ và làm trong

một thời gian ngắn đó chính là suy nghĩ xem cái gì mà họ biết và làm có tương tự theo cái cách mà họ đã từng làm.

Gần đây có nhiều tranh luận giải thích về lý do tại sao nền kinh tế của nước Anh bị tụt hậu nghiêm trọng sau Thế chiến thứ II. Một trong những lý do là việc doanh nhân Anh muốn nghỉ ngơi và làm việc ít thời gian như công nhân của họ. Mà điều này chỉ có thể chấp nhận được nếu họ tiếp tục những lề lối kinh doanh cũ và né tránh thay đổi, cải tiến.

Vì tất cả những lý do trên (nhu cầu của tổ chức, nhu cầu về nhân sự, thay đổi mục đích sử dụng thời gian và cải tiến) mà việc quản lý thời gian ngày càng trở nên quan trọng đối với các nhà điều hành. Tuy nhiên, để quản lý được thời gian của mình, họ phải biết thời gian của họ "đi về đâu", tức thời gian được sử dụng như thế nào!

Chẩn đoán về việc sử dụng thời gian

Chúng ta đều đã nhận ra rằng, để quản lý thời gian thì trước hết cần theo dõi việc sử dụng thời gian - tức là phải biết rõ thực sự thời gian của bạn đi về đâu. Cụ thể đối với các công việc lao động chân tay (bao gồm cả lao động có kỹ năng và không cần kỹ năng), từ năm 1900, người ta đã biết cách theo dõi, ghi lại thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc cụ thể. Ngày nay, có lẽ không còn quốc gia nào lại không áp dụng những phương pháp tương tự trong trong việc theo dõi thời gian một cách có hệ thống.

Tuy nhiên, chúng ta đã áp dụng sự hiểu biết vào các công việc mà thời gian không thật sự quan trọng. Trong lao động chân tay, sự khác biệt giữa sử dụng hiệu quả thời gian và lãng phí thời gian là chi phí và hiệu năng. Trong khi đó, các công việc của người lao động trí

thức và của nhà quản lý mới liên hệ chặt chẽ với thời gian: sự khác biệt giữa sử dụng hiệu quả thời gian và lãng phí thời gian chính là tính hiệu quả và kết quả công việc.

Vì vậy, bước đầu tiên hướng tới hiệu quả trong công việc của nhà điều hành chính là phải ghi chép cách sử dụng thời gian thực tế.

- Cách thức theo dõi và ghi chép việc sử dụng thời gian không quan trọng. Một số nhà điều hành tự làm điều này, một số khác nhờ thư ký làm hộ. Điều quan trọng là phải theo dõi thời gian chặt chẽ vào lúc các sự kiện diễn ra, chứ không phải là dựa vào trí nhớ sau đó.

Nhiều nhà điều hành quản lý, theo dõi thời gian bằng sổ ghi chép và hàng tháng họ đều xem lại. Họ thường có một sổ ghi nhớ thời gian cho chính mình trong khoảng từ 3 tới 4 tuần, hai lần một năm hoặc theo một lịch trình thường xuyên. Sau mỗi lần nhìn vào sổ ghi chép, họ thường suy nghĩ và điều chỉnh lại thời gian biểu của mình. Nhưng 6 tháng sau đó, họ luôn nhận thấy rằng họ đã để lãng phí thời gian của mình vào những công việc vớ vẩn. Cách sử dụng thời gian có thể được cải thiện thông qua thực hành nhưng chỉ khi họ có những nỗ lực liên tục trong việc quản lý thời gian của mình mới tránh tình trạng bị sao lãng vào những việc vô vị khác.

Bước tiếp theo là việc quản lý thời gian một cách có hệ thống. Người ta phải xác định được những hoạt động nào đang gây lãng phí thời gian và không tạo ra hiệu quả để chấm dứt chúng ngay lập tức. Điều này yêu cầu bản thân mỗi người phải đặt ra nhiều câu hỏi chẩn đoán cho mình.

1. Đầu tiên, người ta cần phải cố gắng xác định và giảm bớt những việc không cần thiết phải làm, thậm chí còn gây lãng phí thời gian mà không tạo ra kết quả gì. Để xác định được những việc gây lãng phí thời gian, họ cần phải đặt câu hỏi cho tất cả hoạt động trong bản ghi chép thời gian như: "Điều gì sẽ xảy ra nếu việc này không được thực hiện?" Và nếu câu trả lời là: "Không có vấn đề gì xảy ra cả" thì có thể kết luận rõ ràng rằng công việc đó nên được dừng lại ngay lập tức. Điều đáng ngạc nhiên là đối với nhiều người bận rộn, có những việc mà họ hoàn toàn không thích làm hay làm tốt, thế mà họ vẫn phải "chịu đựng" từ năm này qua năm khác: những bài diễn văn liên miên, các bữa tối với khách hàng… Tất cả những điều bạn cần làm là phải học cách nói "không" đối với những hoạt động không đóng góp được một chút giá trị nào cho tổ chức, cho bản thân bạn.

- Người giám đốc hay phải đi ăn tối với khách hàng, cấp dưới trong ví dụ ở trên, khi ngồi lại phân tích tỉ mỉ từng trường hợp, nhận ra rằng ít nhất là một phần ba số bữa tối đó sẽ vẫn diễn ra tốt đẹp nếu ông ta hay các nhà quản lý cấp cao của công ty không đến dự. Ông ta còn khám phá ra rằng nhiều khi sự chấp nhận lời mời của mình chẳng hề được chủ nhân của bữa tiệc đó mong đợi, bởi họ chỉ mời cho phải phép mà thôi!

2. Câu hỏi tiếp theo là: "Hoạt động nào có thể để cho người khác làm mà vẫn hiệu quả tương tự, nếu không muốn nói là tốt hơn?"

- Chủ tịch một công ty nhận thấy rằng, một phần ba số lời mời đi dự tiệc hay ăn tối đều ghi tên công ty, tức là ai trong số các nhà quản lý cấp cao cũng có thể đi dự được. Người ta đã nói rất nhiều về việc "ủy nhiệm" trong quản trị. Đa số nhà quản lý ở các tổ chức

lớn đều hay được “thuyết giáo” về điều này! Tuy nhiên, những thuyết giảng đó không có mấy kết quả, đơn giản là vì khái niệm “ủy nhiệm” không có ý nghĩa rõ ràng. Nếu có nghĩa là ai đó sẽ phải làm một phần việc của tôi thì rõ ràng là sai, vì ai cũng được trả lương để hoàn thành phần việc của riêng mình. Còn nếu ủy nhiệm hàm ý nhà điều hành lười biếng là nhà điều hành tốt nhất, thì cũng hết sức vô lý. Tuy nhiên, tôi luôn thấy nhiều nhà điều hành sau khi theo dõi việc sử dụng thời gian liền mau chóng có thói quen đẩy việc cho người khác. Điều này cũng dễ hiểu: khi nhìn vào bảng theo dõi sử dụng thời gian, người ta có cảm nhận rằng sẽ không thể nào đủ thời gian để một người làm những việc mà anh ta cho là quan trọng, muốn làm hay cam kết sẽ làm. Cách duy nhất để giải quyết tình trạng đó là đẩy việc cho người khác.

- Một ví dụ vui do giáo sư C.Northcots Parkinson chỉ ra rằng, cách tốt nhất để thoát khỏi một ông sếp khó tính là bạn kiếm cách liên tục đi công tác khắp thế giới. Trong trường hợp này, chiếc máy bay phản lực thực sự được đánh giá cao như là một công cụ quản trị. Tất nhiên bạn sẽ phải đi nhiều, song dù sao bạn vẫn còn trẻ và như vậy còn tốt hơn là nhận các công việc một cách trên mệt mỏi!

Có những cuộc họp không nhất thiết nhà quản lý cấp cao phải đến dự. Có những giờ thảo luận dài dằng dặc trước khi bản nháp đầu tiên của một nghiên cứu được thông qua. Hay trong các phòng thí nghiệm, nhiều khi các nhà vật lý hàng đầu phải ngồi viết một bản thông cáo, trong khi xung quanh ông ta còn rất nhiều người có thể viết bằng ngôn ngữ dễ hiểu hơn mà họ cũng có kiến thức về vật lý. Tóm lại, một phần đáng kể công việc của nhà quản lý thực ra có thể

được làm dễ dàng bởi những người khác và, do đó những công việc đó nên được chuyển cho những người khác.

“Ủy nhiệm” là một khái niệm thường bị hiểu lầm. Tuy nhiên, gạt bỏ những công việc khác mà người khác có thể làm được để tập trung vào những phần việc thực sự quan trọng của bản thân là một bước tiến quan trọng trong tính hiệu quả của công việc.

3. Nguyên nhân nữa của sự lãng phí thời gian là việc nhà điều hành làm lãng phí thời gian của người khác. Điều này hoàn toàn trong phạm vi điều chỉnh của nhà điều hành và anh ta hoàn toàn có thể loại bỏ nó.

Hình thức lãng phí thời gian này không có triệu chứng, song vẫn có nhiều cách nhận ra nó. Một trong số đó là hỏi thẳng người khác “Tôi có làm lãng phí thời gian của bạn không?”. Đặt câu hỏi đó một cách nghiêm túc và thẳng thắn chính là một dấu hiệu của tính hiệu quả.

Cần lưu ý rằng, cách thức mà một nhà điều hành thực hiện công việc có thể làm lãng phí thời gian của người khác.

- Một giám đốc tài chính cấp cao của một tổ chức lớn không rõ rằng các buổi họp trong văn phòng của ông rất lãng phí thời gian: tất cả các cấp dưới đều phải dự họp dù đề tài của buổi họp là gì đi nữa. Quá nhiều người đến dự họp, ai trong số họ cũng cố tỏ ra quan tâm và đặt ra hai câu hỏi; kết quả là có rất nhiều câu hỏi không hề có liên quan gì. Người giám đốc tài chính chỉ biết đây là sự lãng phí thời gian cho đến khi ông ta hỏi thẳng cấp dưới và những người được hỏi xác nhận đúng như vậy. Trước đây, ông ta mời hết mọi người vì ngại rằng người không được mời họp sẽ không hài lòng vì bị cho ra

rìa. Nay để điều chỉnh, trước khi họp ông ta gửi thông báo cho những người còn lại như sau: “Tôi sẽ họp với những Ông/Bà…. vào lúc… tại…. Nếu ông/bà cảm thấy cần thông tin hay thảo luận thì có thể cùng tham gia họp. Tuy nhiên, trong bất cứ trường hợp nào thì sau buổi họp, mọi người cũng sẽ nhận được biên bản tóm tắt cuộc họp, cùng lời yêu cầu nhận xét của quý vị”.

Thế là thay vì tất cả mọi người đều phải dự họp suốt cả ngày buổi chiều, chỉ cần ba người họp cộng với một thư ký trong vòng khoảng một giờ đồng hồ. Mọi việc vẫn được giải quyết và không ai cảm thấy bị cho ra rìa cả.

Rất nhiều người hiểu rõ về những yêu cầu thời gian không cần thiết và không có lợi như ở trên, song họ không dám cắt bỏ bớt những nhu cầu đó. Đơn giản là vì họ sợ vô tình cắt bỏ mất cái gì đó quan trọng. Tuy nhiên, thực tế là nếu bạn có “cắt bỏ” quá mức và phạm sai lầm thì sai lầm đó cũng được sửa chữa dễ dàng và nhanh chóng.

Một vị tân tổng thống của Hoa Kỳ lúc mới nhậm chức thường hay nhận được rất nhiều lời mời. Sau khi ông ta nhận ra rằng mình còn nhiều việc khác để làm và phần lớn những lời mời này không tạo ra hiệu quả gì trong công việc của mình, ông đã loại bỏ chúng ngay lập tức và trở nên “xa rời quần chúng”. Tuy nhiên, vài tuần hoặc vài tháng sau đó, ông sẽ được báo chí và truyền thông khuyến cáo về điều này, và sớm muộn thì vị tổng thống sẽ tìm lại được cân bằng cần thiết giữa tính hiệu quả và tần số xuất hiện trước công chúng.

Thực ra, việc cắt giảm các yêu cầu thời gian nhỏ nói trên không hàm chứa rủi ro nhiều lắm. Thông thường, chúng ta có khuynh

hướng đánh giá cao quá mức tầm quan trọng của bản thân và thường kết luận rằng có những việc chỉ có mình mới làm được. Thậm chí ngay cả các nhà điều hành hiệu quả nhất vẫn đang làm nhiều việc không cần thiết, không đem lại hiệu quả.

Một trường hợp điển hình chứng minh cho sự cần thiết phải cắt bỏ những yêu cầu không có lợi về thời gian là việc tính hiệu quả cao nhất đôi khi lại xuất hiện ở những người mắc bệnh hay tàn tật đang làm việc.

- Cố vấn bí mật của tổng thống Roosevet trong thế chiến thứ II, ông Harry Hopkins là một trường hợp như vậy, ông có một tình trạng sức khỏe giống như người sắp chết, từng cử động của ông đều khiến cho ông cảm thấy rất mệt mỏi, đau đớn, ông chỉ có thể làm được vài tiếng một ngày. Điều này khiến ông phải cắt giảm đi mọi việc trừ những công việc thật sự quan trọng. Tuy nhiên, ông không hề đánh mất đi sự hiệu quả của mình mà ngược lại, ông còn trở thành một người mà Churchill đã gọi là “Trái tim vĩ đại của loài người” và ông đã hoàn thành xuất sắc hơn rất nhiều người khác trong suốt thời chiến ở Washington.

Trường hợp trên tất nhiên là một ngoại lệ. Song nó cho chúng ta thấy có thể quản lý thời gian của bản thân như thế nào nếu thật sự cố gắng, cũng như có thể loại bỏ những thứ tốn thời gian mà không hề ảnh hưởng đến hiệu quả đó.

Cắt giảm những việc lãng phí thời gian

Ba câu hỏi chẩn đoán thời gian nói trên có thể giải quyết được các hoạt động gây lãng phí thời gian và không hiệu quả mà mỗi nhà điều hành gặp phải. Từng người lao động trí thức và từng nhà điều

hành nên đặt ra câu hỏi cho mình. Tuy nhiên, các nhà điều hành, cần phải để ý tới lượng thời gian bị mất đi do sự quản lý kém và sự làm việc thiếu hiệu quả của tổ chức mình. Việc quản lý kém sẽ gây lãng phí thời gian của mọi người- nhưng trên hết, nó gây lãng phí thời gian của chính người quản lý đó.

- Nhiệm vụ đầu tiên ở đây là xác định được sự lãng phí thời gian bắt nguồn từ sự thiếu hệ thống hay thiếu sự sắp xếp, dự đoán. Cần tìm ra những "khủng hoảng" lặp đi lặp lại hàng năm. Một "khủng hoảng" xảy ra đến lần thứ hai là một khủng hoảng không được phép xảy ra thêm một lần nào nữa.

- Các vấn đề về lưu kho mà doanh nghiệp nào cũng gặp hàng năm thuộc vào loại "khủng hoảng" nói trên. Ngay cả với công nghệ thông tin vả chi phí nhiều hơn cũng không có mấy tiến triển trong vấn đề này.

Các cuộc khủng hoảng tái diễn nhiều lần cần phải được dự đoán trước để có thể ngăn ngừa và chuyển thành những công việc thường nhật mà một nhân viên bình thường có thể xử lý được. Một công việc "thường nhật" là công việc mà người lao động không có kỹ năng cũng có thể làm được, bởi nó thể hiện dưới dạng hệ thống, theo trình tự các bước nhất định, là kết quả của việc học tập từ những khủng hoảng xảy ra trước đó.

Những khủng hoảng tái diễn nhiều lần không chỉ ảnh hưởng đến một bộ phận nào đó mà ảnh hưởng đến tất cả mọi người trong tổ chức.

- Ví dụ, hàng năm một công ty luôn gặp một vấn đề tương tự vào đầu tháng 12. Công ty kinh doanh theo mùa vụ, quý 4 thường đạt

doanh thu thấp và khó dự đoán. Tuy nhiên, vào giữa năm (kết thúc quý 2), ban lãnh đạo công ty luôn làm một báo cáo và dự toán thu nhập cho cả năm. Khi bước vào quý 4, cả công ty hối hả, khẩn trương làm sao cho khớp với những dự đoán của ban lãnh đạo nói trên. Mọi người đều rất lúng túng. Thật ra không khó để giải quyết "khủng hoảng" này: Thay vì đưa ra một con số cụ thể, cố định, ban lãnh đạo nên đề ra một dự báo kết quả cả năm linh hoạt, trong một mức giới hạn nào đó- Điều này vẫn có thể làm hài lòng cả Hội đồng quản trị, cổ đông và cộng đồng tài chính. Và như thế, một khủng hoảng trong quý 4 có thể được giải quyết nhẹ nhàng, thậm chí kết quả kinh doanh quý 4 còn tốt hơn do mọi người không phải mất thời gian vào việc tính toán sao cho kết quả phù hợp với dự đoán cứng nhắc trước kia.

Trước khi ông MacNamara được chỉ định làm Bộ trưởng quốc phòng Hoa Kỳ, một cuộc khủng hoảng tương tự đã xảy ra ở Bộ này và thời gian đầu năm trước khi kết thúc năm tài chính vào ngày 30/06. Tất cả các nhà quản lý, cả quân sự và dân sự ở Bộ quốc phòng đều phải làm mọi cách trong hai tháng 5 và 6 nhằm tìm ra các khoản chi tiêu sao cho hết số tiền mà Nghị viện đã phê chuẩn cho năm tài chính. Nếu không, họ sợ rằng sẽ phải trả lại ngân sách đã được duyệt chi (việc chi tiêu vào phút chót này cũng là một căn bệnh kinh niên trong nền kinh tế kế hoạch hóa của Liên Xô). Tuy nhiên, Bộ trưởng MacNamara đã giải quyết vấn đề này nhanh chóng: Các khoản ngân sách được phê chuẩn nhưng chưa được sử dụng hết sẽ được đưa vào một tài khoản treo tạm thời, không cần phải trả lại.

Sự khủng hoảng liên tục tái diễn đơn giản chỉ là triệu chứng của thói cẩu thả và lười biếng.

- Nhiều năm trước đây, khi tôi bắt đầu làm tư vấn, tôi phải học cách phân biệt một nhà máy được quản lý tốt với một nhà máy được quản lý tồi ngay cả khi chưa biết ngành nghề sản xuất của nhà máy đó. Tôi sớm nhận ra rằng, nhà máy quản lý tốt là một nơi yên lặng, nhàm chán, không có gì hấp dẫn xảy ra vì mọi khủng hoảng đã được dự báo và chuyển đổi thành những công việc thường nhật của mọi người. Những điều gây chú ý ở một nhà máy được quản lý tốt là các quyết định cho tương lai, chứ không phải là những quyết định giải quyết các vấn đề tồn đọng trong quá khứ.

- Sự lãng phí thời gian thường bắt nguồn từ việc bố trí thừa nhân viên

Một bài toán đặt ra cho học sinh lớp 1 như sau: “Nếu hai người đào mương mất hai ngày để đào một con mương hỏi phải mất bao lâu để hoàn thành nếu có 4 người đào mương?”. Trong chương trình lớp 1, đáp án đúng tất nhiên là 1 ngày. Tuy nhiên theo tính chất công việc, xét những gì mà nhà điều hành quan tâm, thì đáp án đúng là “4 ngày”.

Đôi khi sự thiếu nhân lực làm ảnh hưởng đến kết quả công việc. Tuy nhiên, điều thường xảy ra hơn là việc đội ngũ lao động lớn quá mức cần thiết, do đó họ cần dành nhiều thời gian hơn để “tương tác, trao đổi” với nhau thay vì làm việc.

Làm thế nào để biết chúng ta đang sắp xếp quá dư thừa nhân lực? Nếu những người lãnh đạo, quản lý dành một phần đáng kể thời gian (chẳng hạn như 1/10 quỹ thời gian của họ) vào các vấn đề

liên quan đến quan hệ con người, các tranh chấp, bất đồng cá nhân… thì gần như chắc chắn ở đây là có sự dư thừa nhân lực. Nói một cách hình ảnh, mọi người đang dẫm chân lên nhau. Nhân lực khi đó không còn là phương tiện mà trở thành một lực cản cho công việc. Trong một tổ chức tinh gọn, mọi người có không gian cần thiết để làm việc mà không "va chạm" vào nhau, đồng thời có thể làm việc mà không phải mất thời gian giải thích công việc cho những người liên quan.

- Lý do bào chữa cho sự bố trí thừa nhân viên luôn luôn là "chúng tôi phải có một chuyên gia nhiệt động học hoặc một luật sư, nhà kinh tế trong tổ chức của mình". Những chuyên gia này thường không hay được dùng đến nhưng người ta vẫn đưa ra những biện luận như "chúng tôi vẫn phải cần tới những chuyên gia này trong trường hợp cần thiết" hoặc "những chuyên gia này đã quen với những vấn đề mà chúng tôi gặp phải" và "những chuyên gia này là một phần của nhóm ngay từ đầu", điều này đã gây ra hiện tượng thừa nhân viên. Họ chỉ nên cần một đội có kiến thức và kỹ năng giải quyết phần lớn công việc hàng ngày. Các chuyên gia có thể chỉ phải cần đến một lúc thôi hoặc họ chỉ nên thuê những chuyên gia bên ngoài trong trường hợp họ cần được tư vấn. Làm như vậy, tổ chức sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí hơn so với việc tuyển dụng các chuyên gia làm thành viên của nhóm bởi vì các chuyên gia này nếu bị thất nghiệp thì cũng sẽ không ảnh hưởng gì tới tổ chức nhưng nếu thiếu đi một người có kỹ năng trong công việc hàng ngày thì nó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả công việc của toàn nhóm và sẽ gây ra nhiều tai họa.

- Sự lãng phí thời gian khác còn thể hiện ở sự thiếu hiệu quả của tổ chức. Biểu hiện của nó là có quá nhiều các buổi họp.

Họp theo định nghĩa là một sự triệu tập mọi người của tổ chức tới để gặp nhau hoặc vì công việc. Người ta không thể làm được cả hai việc đó cùng một lúc. Trong một cơ cấu tổ chức được thiết kế lý tưởng thì sẽ không hề có các cuộc họp (trong bối cảnh thế giới đang có nhiều thay đổi thì điều này dĩ nhiên chỉ là một giấc mơ). Mọi người sẽ biết được những gì mà mình cần biết và được cung cấp sẵn các nguồn lực để thực hiện công việc của mình. Họ gặp nhau bởi vì mỗi người có những công việc khác nhau nên phải hợp tác để thực hiện được một nhiệm vụ chung cụ thể. Họ gặp nhau bởi vì kiến thức và kinh nghiệm cần có để giải quyết một tình huống không chỉ gói gọn trong đầu của một người mà chúng cần phải kết hợp từ nhiều người khác.

Tình trạng có nhiều cuộc họp thường xuyên diễn ra. Việc một tổ chức luôn luôn yêu cầu mọi người tụ họp với nhau để cho những nỗ lực của các nhà khoa học hành vi sẽ tạo ra cơ hội hợp tác dường như là một điều không cần thiết. Nhưng nếu các nhà điều hành trong một tổ chức dành nhiều thời gian của mình cho các cuộc họp thì đó là dấu hiệu của một tổ chức làm việc thiếu hiệu quả.

Mỗi cuộc họp sẽ sản sinh ra nhiều cuộc họp nhỏ hơn nữa- một số là họp chính thức, một số là họp không chính thức, nhưng cả hai đều tốn khá nhiều thời gian. Do đó, các buổi họp cần phải được định hướng rõ ràng theo mục đích. Một cuộc họp gián tiếp chỉ mang lại điều phiền toái mà thôi thậm chí nó là một nguy cơ xấu. Một tổ chức nơi mà mọi người thường xuyên gặp gỡ hàng ngày là một tổ chức

mà ở đó không có ai làm việc cả- bất cứ khi nào, mọi người trong tổ chức đều nhận thấy chính mình đã mất đi một phần tư thời gian hoặc hơn thế nữa vào các buổi họp- đó chính là sự lãng phí thời gian do tổ chức làm việc không hiệu quả.

- Trong một số trường hợp ngoại lệ, các cơ quan đặc biệt luôn có nhu cầu cần phải gặp gỡ nhau như họp hội đồng quản trị ở công ty Du Pont và Standard Oil New Jer- sey, đây là những nơi rất hay tổ chức các cuộc thảo luận, tranh cãi mà ít khi tiến hành hoạt động. Hai công ty này từ lâu rồi không cho phép những người ngồi trong ghế hội đồng quản trị làm bất cứ việc gì khác; với những lý do tương tự, các thẩm phán không được phép bào chữa trong những giờ rảnh của họ.

Theo nguyên tắc, nhà điều hành không được phép xin thêm thời gian với lý do để tổ chức các cuộc họp. Quá nhiều cuộc họp sẽ chứng tỏ sự yếu kém trong cơ cấu việc làm và trong các bộ phận của tổ chức. Quá nhiều cuộc họp thể hiện rằng một công việc mà lại có tới nhiều người, nhiều bộ phận làm và nó thể hiện sự lộn xộn trong trách nhiệm và thông tin không hề được truyền tới những người thực sự cần.

- Tại một tập đoàn năng lượng lớn, nguyên nhân chính của bệnh họp hành là nó mang tính lịch sử lâu đời. Từ đầu thế kỷ XX, các tuabin hơi nước lớn đã là một sản phẩm kinh doanh truyền thống của công ty, bộ phận này hoạt động độc lập, với nhân viên và phong cách quản lý riêng. Trong thế chiến thứ II, công ty nhảy vào lĩnh vực động cơ máy bay, lập ra một bộ phận sản xuất mới. Cuối cùng, gần đây xuất hiện một bộ phận năng lượng nguyên tử, vốn là một chi

nhánh của phòng thí nghiệm nghiên cứu của công ty, do đó có liên hệ ít nhiều về tổ chức với phòng thí nghiệm đó.

Hiện tại, ba nguồn năng lượng nói trên không còn tách biệt mà gắn kết với nhau, phụ thuộc và bổ sung cho nhau. Tùy trường hợp cụ thể mà một trong ba nguồn sẽ trở thành thiết bị tạo ra điện tốt nhất, tiết kiệm nhất. Điều mà công ty này cần là một chiến lược về năng lượng. Nó cần quyết định để ba việc kinh doanh nói trên cạnh tranh với nhau, hay chọn một loại làm hướng kinh doanh chính yếu, hay phát triển hai trong ba loại thành một "gói năng lượng". Cần quyết định về việc phân phối sử dụng nguồn vốn cho ba hướng kinh doanh này. Bởi cuối cùng thì công ty vẫn phải tiếp cận một thị trường, sản xuất sản phẩm cuối cùng- năng lượng điện- cho khách hàng. Ba bộ phận kinh doanh nói trên, với cơ cấu tổ chức và nhân sự riêng, đều tin rằng họ sẽ đạt được 75% thị phần năng lượng trong thập kỷ tới. Kết quả là các cuộc họp hành không dứt trong nhiều năm. Do mỗi bộ phận báo cáo cho một thành viên trong ban giám đốc, ban giám đốc lại phải tiếp tục họp. Cuối cùng, công ty đã hợp nhất cả ba thành một tổ chức dưới quyền một nhà quản lý duy nhất. Từ đó, tuy vẫn còn những cuộc tranh luận, cạnh tranh trong nội bộ, song các quyết định cần đưa ra đã trở nên rõ ràng hơn. Các nhà quản lý cấp cao không còn phải tham gia và làm trọng tài cho các cuộc họp như trước kia nữa. Tổng thời gian dành cho hội họp giờ chỉ còn một phần so với trước đó.

- Yếu tố cuối cùng làm lãng phí thời gian là sự trục trặc trong thông tin.

Một người quản lý một bệnh viện lớn thường hay bị quấy rầy bởi những cuộc điện thoại từ các bác sỹ yêu cầu anh ta phải bố trí giường nằm cho những bệnh nhân nhập viện. Mặc dù bộ phận tiếp nhận bệnh nhân quả quyết rằng hiện không còn giường nào trống nhưng viên quản lý sớm muộn thế nào cũng tìm ra được một vài giường trống. Lý do là bộ phận tiếp nhận không được thông báo ngay khi một bệnh nhân vừa xuất hiện, trong khi những y tá và bộ phận tính viện phí lại biết rõ điều này. Bộ phận tiếp nhận bệnh nhân chỉ kiểm tra số giường bệnh còn trống vào 5 giờ sáng hàng ngày, trong khi thời điểm bác sỹ cho bệnh nhân xuất viện lại là vào giữa buổi sáng, sau khi bác sỹ khám bệnh. Vấn đề thông tin ở đây được giải quyết không có gì khó khăn: Bộ phận y tá có trách nhiệm đưa ra một bản copy danh sách các bệnh nhân xuất viện cho bộ phận tiếp nhận bệnh nhân.

Không chỉ có trục trặc thông tin mà thông tin ở những dạng sai lệch cũng làm tốn nhiều thời gian.

- Các doanh nghiệp sản xuất đều chịu áp lực về những con số trong sản xuất - những con số này đã được điều chỉnh trước khi người vận hành sử dụng nó. Họ thường báo cáo “con số bình quân” cho những thông tin mà kế toán cần. Tuy nhiên, người vận hành, thường không cần những con số bình quân đó mà cần con số tuyệt đối và khoảng giới hạn cho phép trong việc sản xuất, thời hạn hoạt động… Để có được những gì mà họ cần, họ phải dành nhiều thời gian một ngày để điều chỉnh những con số trung bình đó hoặc xây dựng riêng một tổ chức kế toán bí mật cho riêng mình. Người kế

toán là người có tất cả thông tin nhưng không một ai nghĩ tới việc yêu cầu anh ta đưa cho mình những thông tin mà mình cần.

Những khiếm khuyết trong việc quản lý gây ra lãng phí thời gian bao gồm việc bố trí dư thừa nhân viên, sự không hiệu quả của tổ chức hoặc trục trặc thông tin đôi khi có thể khắc phục nhanh hoặc chậm, nhưng một khi các vấn đề được giải quyết thì chúng ta sẽ có thêm được rất nhiều thời gian để giải quyết công việc.

Kết hợp "thời gian làm việc tùy ý"

Nhà điều hành sau khi ghi chép và phân tích thời gian của mình cần cố gắng quản lý để có thể xác định được anh ta cần bao nhiêu thời gian cho những nhiệm vụ quan trọng. Nói cách khác, anh ta biết được mình còn bao nhiêu thời gian có thể tùy nghi sử dụng cho những công việc quan trọng đó. Và dù bạn có cắt giảm công việc lãng phí thời gian đến đâu đi nữa thì quỹ thời gian này cũng không phải là nhiều!

- Một nhà quản lý thời gian rất hiệu quả mà tôi từng gặp là chủ tịch của một ngân hàng lớn, nơi tôi đã làm tư vấn cho đội ngũ quản lý cấp cao trong suốt hai năm liền. Trong thời gian này, tôi gặp ông ta mỗi tháng một lần, mỗi lần gặp kéo dài một tiếng rưỡi đồng hồ. Cả ông và tôi đều chuẩn bị kỹ cho các buổi làm việc: Luôn luôn chỉ bàn một vấn đề trong một lần gặp. Và trong mỗi lần gặp, chỉ sau khoảng 1 giờ 20 phút là ông ta quay sang tôi và nói: “Ông Drucker, tôi nghĩ ông có thể kết luận và phác thảo các bước cần làm tiếp theo rồi đấy”. Và sau đúng 1 giờ 30 phút, kể từ khi bắt đầu, cuộc gặp kết thúc, ông ta bắt tay tiễn tôi về.

Sau khi điều này cứ tiếp diễn trong khoảng 1 năm, cuối cùng tôi cũng đã hỏi ông: “Tại sao lúc nào cũng là 1 tiếng rưỡi”. Ông trả lời “Điều đó dễ dàng thôi. Tôi nhận thấy khoảng thời gian mà mình hay chú tâm nhất là khoảng 1 tiếng rưỡi. Nếu tôi làm việc theo một chủ đề dài hơn khoảng thời gian đó, thì tôi sẽ lại bắt đầu lặp lại như thế. Đồng thời, tôi cũng nhận ra rằng không có gì quan trọng có thể giải quyết được trong khoảng thời gian ít hơn. Người ta thường không rõ vấn đề cho tới khi họ hiểu được những gì mà người khác đang nói tới”.

Trong suốt khoảng 1 tiếng rưỡi tôi ở trong văn phòng của ông, không bao giờ có cuộc điện thoại nào và thư ký của ông không bao giờ gõ cửa để thông báo về việc một người quan trọng muốn gặp ông ngay bây giờ. Cho tới một hôm tôi hỏi ông về điều này. Ông nói: “Thư ký của tôi đã được hướng dẫn nghiêm ngặt rằng không cho bất kỳ ai làm phiền ngoại trừ tổng thống Mỹ và vợ tôi. Tổng thống Mỹ thì hiếm khi gọi, còn vợ của tôi thì đã biết rõ quy tắc này. Thư ký của tôi sẽ giữ mọi thông tin cho tới khi tôi hoàn thành cuộc họp. Sau đó, tôi sẽ dành nửa tiếng để gọi điện lại hoặc gửi tin nhắn cho những người đó. Tôi chưa bao giờ gặp tình huống nào mà không thể đợi tôi được trong 90 phút đó”.

Mặc dù nói như thế, nhưng vị chủ tịch này lại hoàn thành được nhiều việc trong các phiên họp hàng tháng hơn bất cứ nhà điều hành nào khác cũng có cuộc họp hàng tháng như ông.

Thậm chí người đàn ông nguyên tắc này còn phải mất ít nhất nửa tiếng để giải quyết những việc ít quan trọng, không có giá trị rõ ràng - đó là những việc dù sao vẫn phải làm như gặp gỡ một khách hàng

quan trọng mà họ nhân tiện tới thăm công ty. Nhưng cuộc họp này vẫn sẽ được tiến hành mà không có mặt của ông. Ông không phải ra các quyết định hàng ngày và điều đó luôn luôn là như vậy.

Bất cứ khi nào tôi gặp một nhà điều hành cấp cao khẳng định rằng hơn một nửa thời gian của họ đều nằm dưới sự kiểm soát của họ và thực sự đó là khoảng thời gian mà họ đầu tư và sử dụng theo suy đoán của mình, tôi có thể chắc chắn rằng họ không hề biết thời gian của họ đang đi tới đâu. Các nhà điều hành cấp cao hiếm khi dành được 15 phút thực sự theo ý định của mình cho những vấn đề quan trọng, những vấn đề mà họ quan tâm. Đây là sự thực trong bất cứ tổ chức nào - ngoại trừ cơ quan chính phủ nơi mà nhu cầu về thời gian cho người cấp cao có khuynh hướng nhiều hơn những người trong các tổ chức lớn khác.

Do đó, nhà điều hành hiệu quả nên hiểu rằng mình phải kết hợp thời gian làm việc tùy ý. Anh ta biết rằng mình cần phải phân chia thời gian thành những khoảng thời gian lớn bởi vì khoảng thời gian nhỏ trôi đi rất nhanh. Thậm chí một phần tư thời gian làm việc trong một ngày nếu được kết hợp thành những đơn vị thời gian lớn thì sẽ có thể giải quyết được cả những công việc quan trọng. Nhưng thậm chí ba phần tư thời gian làm việc cũng sẽ không có giá trị gì nếu chúng bị chia thành 15 phút cho công việc ở đây và 30 phút cho công việc ở chỗ khác.

Bước cuối cùng trong việc quản lý thời gian là phải kết hợp thời gian theo ghi chép và phân tích dưới sự kiểm soát của nhà điều hành.

Có nhiều cách hay để làm điều này. Một số người, thường là người cấp cao, hay làm việc ở nhà một ngày một tuần; đây là một phương pháp kết hợp thời gian đặc biệt phổ biến đối với những người làm biên tập viên hay nhà khoa học.

Những người khác thường lên lịch trình cho toàn bộ công việc của mình - tham dự các cuộc họp, đưa ra các xem xét, giải quyết các vấn đề nhỏ… - cứ hai ngày/tuần, ví dụ như thứ Hai, thứ Sáu và dành các buổi sáng của những ngày còn lại để giải quyết liên tục, nhất quán các vấn đề lớn.

Đây là cách mà một vị chủ tịch ngân hàng đã sử dụng để giải quyết vấn đề thời gian cho mình. Thứ Hai và thứ Sáu, anh ta dành thời gian tham gia các cuộc họp, gặp gỡ các nhà điều hành cấp cao để giải quyết các vấn đề hiện tại và làm việc với các khách hàng quan trọng, vv... Các buổi chiều ngày thứ Ba, thứ Tư và thứ Năm thì không được lên lịch trình làm việc- dùng để giải quyết bất cứ cái gì có thể gặp phải trong đó có cả những việc thường xuyên xuất hiện và có cả những vấn đề đột ngột xảy ra như vấn đề về nhân sự, một cuộc ghé thăm bất ngờ của một trong số những người đại diện ngân hàng ở nước ngoài hoặc của một khách hàng quan trọng hay một chuyến đi tới Washington. Vào các buổi sáng thứ Ba, thứ Tư, thứ Năm, ông lên lịch làm việc cho các vấn đề quan trọng mà mỗi vấn đề mất khoảng 90 phút để giải quyết.

Một phương pháp tương đối phổ biến khác là lên lịch các công việc hàng ngày sẽ làm ở nhà vào buổi sáng.

Một trong số những nhà điều hành hiệu quả như trong trường hợp của giáo sư Sune Carlson mà tôi đã đề cập trước đây, đều

dành chín mươi phút mỗi buổi sáng để làm việc ở nhà trước khi đi làm. Thậm chí điều này có nghĩa là làm việc sớm như thế để có thể đến văn phòng đúng giờ và trường hợp này thường hay được áp dụng cho những công việc quan trọng: mang việc về nhà làm vào buổi tối và dành 3 tiếng sau ăn tối để làm việc. Nhưng vào thời điểm đó, hầu hết các nhà điều hành đều đã quá mệt mỏi để có thể làm tốt được công việc. Chắc chắn rằng, những người ở độ tuổi trung niên hoặc nhiều tuổi hơn nên đi ngủ sớm và thức dậy sớm. Lý do tại sao làm việc ở nhà vào ban đêm lại trở nên quá phổ biến là do đặc thù công việc của họ: Nó giúp cho nhà điều hành tránh được những rắc rối về thời gian và những vấn đề về quản lý trong ngày.

Tuy nhiên phương pháp kết hợp thời gian theo ý của mình có lẽ ít quan trọng hơn các phương pháp khác. Hầu hết mọi người đều giải quyết công việc bằng cách cố gắng dồn nén các vấn đề phụ, ít quan trọng vào với nhau, làm như thế rõ ràng sẽ tạo ra một khoảng trống thời gian giữa chúng. Điều này thường không diễn ra nhanh bởi vì người ta vẫn phải đưa ra thứ tự ưu tiên công việc trong đầu và vẫn phải lên lịch cho những việc ít quan trọng hơn bởi vì chúng vẫn phải được thực hiện cho dù không quan trọng lắm. Do đó, bất kỳ khi nào áp lực mới về thời gian xuất hiện đều có khả năng giải quyết được với chi phí là khoảng thời gian làm việc tùy ý và chi phí để thực hiện công việc. Trong vòng vài ngày hoặc vài tuần, tất cả “thời gian làm việc tùy ý” ấy sẽ lại được lặp lại lần nữa và sẽ bị ăn mòn bởi những cuộc khủng hoảng mới, những tác động mới và những vấn đề vặt vãnh khác.

Các nhà điều hành hiệu quả thường bắt đầu một ngày làm việc bằng việc ước tính xem có bao nhiêu khoảng thời gian làm việc tùy ý mà họ đã thực hiện. Sau đó, họ để dành dự trữ một lượng thời gian phù hợp để giải quyết công việc. Nếu họ nhận thấy rằng các vấn đề khác sẽ xâm phạm quỹ thời gian dự trữ này, họ sẽ xem xét lại bản ghi chép thời gian và loại bỏ một số thời gian cho những hoạt động ít quan trọng hơn. Họ biết rằng, như đã nói trước đây, hiếm khi nào có thể cắt giảm được quá nhiều hoạt động mà tiêu tốn thời gian của họ.

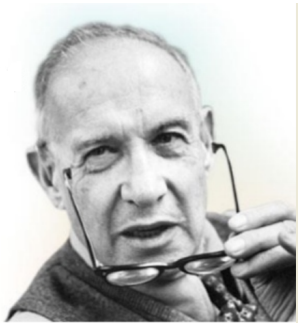
Tất cả các nhà điều hành hiệu quả liên tục kiểm soát và quản lý thời gian của mình. Họ không chỉ lưu giữ bản ghi chép thời gian mà còn định kỳ phân tích chúng. Họ tự mình lên thời hạn làm các công việc quan trọng dựa trên sự phán đoán của mình về thời gian tùy ý làm việc.

Một người đàn ông thành công mà tôi biết thường hay lưu giữ hai danh sách- một danh sách dành cho những công việc cấp bách và một danh sách dành cho những việc không hứng thú phải làm- mỗi danh sách đều quy định thời hạn hoàn thành. Khi anh ta nhìn vào phần thời hạn hoàn thành, anh ta biết được thời gian của mình đang ngày càng trôi đi.

Thời gian là một nguồn lực khan hiếm và nếu không quản lý được nó thì chắc chắn cũng sẽ không thể quản lý được những thứ khác. Việc phân tích thời gian của một người còn yêu cầu phải có phương pháp dễ tiếp cận và phải có hệ thống để có thể phân tích công việc của người đó và để có thể suy ra vấn đề thực sự là gì.

“Hiểu được chính mình” – một quy tắc thời xưa nói về sự khôn ngoan – cái mà hầu như rất khó thực hiện đối với những người bại trận. Nhưng mọi người có thể theo nguyên tắc “Hiểu được thời gian của mình”nếu muốn đi đúng con đường hướng tới sự hiệu quả và có được giá trị đóng góp.

3



Tôi Có Thể Đóng Góp Được Gì

Nhà điều hành hiệu quả là người tập trung vào sự cống hiến, đóng góp bản thân cho tổ chức mình. Anh ta luôn chú ý tới công việc của mình và luôn hướng tới các mục tiêu. Anh ta thường đặt ra câu hỏi: “Những gì tôi có thể đóng góp có tác động nhiều tới hoạt động và các kết quả của tổ chức mà tôi đang làm việc không?”. Sự nhấn mạnh của anh ta đó chính là trách nhiệm.

Sự tập trung vào việc đóng góp là chìa khóa đảm bảo sự hiệu quả, thành công trong công việc của một người, bao gồm nội dung, mức độ, tiêu chuẩn và những ảnh hưởng của nó; các mối quan hệ của người đó với người khác- bao gồm cấp trên, trợ lý của người đó; trong việc sử dụng các công cụ của nhà điều hành như các cuộc họp hoặc các bản báo cáo.

Phần lớn các nhà điều hành có khuynh hướng tập trung từ dưới lên. Bản thân họ luôn tràn đầy những nỗ lực chứ không phải là các kết quả. Họ luôn lo lắng về việc tổ chức và quản lý cấp trên của họ

đang “nợ” họ những gì và tổ chức “nên làm gì” cho họ. Và trên hết, họ luôn nhận thức được về mọi quyền lực mà họ “phải có”. Chính điều đó đã khiến họ làm việc không hiệu quả.

- Người đứng đầu của một công ty tư vấn quản lý luôn luôn bắt đầu làm việc với một khách hàng mới bằng cách dành vài ngày đi thăm các nhà điều hành cấp cao của khách hàng theo từng đợt. Sau khi anh ta đã nói chuyện với họ về công việc, công ty, lịch sử và con người của công ty họ, anh ta thường đặt ra câu hỏi (mặc dù rất hiếm khi sử dụng) như: “Anh chị làm bộ phận nào và có được nhận lương xứng đáng không?”. Phần lớn mọi người sẽ trả lời: “Tôi quản lý bộ phận kế toán” hoặc “Tôi phụ trách đội ngũ bán hàng”. Thật vậy, rất ít khi người ta trả lời kiểu như: “Tôi có 850 nhân viên dưới quyền mình”. Chỉ có một vài người nói là: “Công việc của tôi là cung cấp thông tin mà các giám đốc cần để ra quyết định đúng” hoặc “Tôi chịu trách nhiệm xác định những sản phẩm nào mà khách hàng muốn ngày mai có”, hoặc “Tôi phải suy nghĩ và chuẩn bị cho việc ra quyết định vào ngày mai của chủ tịch”.

Người nào luôn tập trung vào những nỗ lực và nhấn mạnh vào quyền lực của mình thì đó là người giữ vị trí trợ lý- người này luôn đề cao chức vụ và cấp bậc của mình. Những người nào hay tập trung vào sự đóng góp và chịu trách nhiệm về những kết quả, cho dù là người cấp dưới thì theo ý nghĩa đen anh ta vẫn là “nhà quản lý cấp cao”. Anh ta luôn cống hiến hết bản thân mình cho tổ chức.

Cam kết của nhà điều hành

Tập trung vào sự đóng góp khiến cho nhà điều hành không chú ý tới chuyên môn, kỹ năng của mình và bộ phận mình quản lý mà

hướng anh ta tới hoạt động của toàn bộ tổ chức. Nó hướng sự chú ý của anh ta ra bên ngoài- nơi duy nhất tạo ra các kết quả. Anh ta có thể phải suy nghĩ về các mối quan hệ, kỹ năng chuyên môn, chức năng của mình hay bộ phận mà mình quản lý để có thể phục vụ cho toàn bộ tổ chức và mục đích của tổ chức. Do đó, anh ta cũng sẽ suy nghĩ về những vấn đề khác như khách hàng, nhà cung cấp, bệnh nhân bởi vì họ là đối tượng mà tổ chức phục vụ bằng các sản phẩm mà tổ chức sản xuất ra như hàng hóa, chính sách chính phủ hoặc dịch vụ y tế. Do vậy, những gì anh ta làm và cách anh ta làm sẽ rất khác nhau.

- Một cơ quan khoa học lớn của chính phủ Hoa Kỳ đã nhận ra điều này từ vài năm trước đây. Một giám đốc cũ của bộ phận xuất bản sách đã nghỉ hưu. Anh ta đã làm việc cho cơ quan này kể từ khi mới 30 tuổi, anh không phải là nhà khoa học hay nhà văn đã qua trường lớp đào tạo. Bộ phận xuất bản mà anh quản lý thường bị phê bình là thiếu sự chuyên nghiệp. Vì vậy, anh ta đã bị thay thế bằng một nhà văn hay khoa học, người mà đã có nhiều thành tựu. Bộ phận xuất bản này ngay sau đó đã có một diện mạo chuyên nghiệp hơn hẳn trước đây. Nhưng cộng đồng khoa học- đối tượng khách hàng của bộ phận xuất bản này lại có khuynh hướng ngừng đọc những ấn phẩm mà bộ phận xuất bản này làm ra. Một nhà khoa học của trường đại học được mọi người kính trọng, đã nhiều năm làm việc với cơ quan này, khi nhận thấy vấn đề đó và đã nói với người quản trị của cơ quan này rằng: “Người giám đốc cũ của anh đang viết bài cho chúng tôi còn người giám đốc mới của anh thì lại viết về chúng tôi”.

Người giám đốc cũ đã đặt ra câu hỏi: “Tôi có thể đóng góp được gì vào các kết quả của cơ quan này?”. Câu trả lời là: “Tôi có thể thu hút những nhà khoa học trẻ về những vấn đề bên lề công việc, có thể làm cho họ muốn đến làm việc cho chúng tôi”. Điều đó chứng tỏ rằng anh ta luôn nhấn mạnh tới các vấn đề lớn, các quyết định lớn và thậm chí cả những cuộc bút chiến xảy ra trong nội bộ cơ quan này. Điều này đã khiến anh ta đương đầu nhiều hơn với nhà quản trị của cơ quan mình nhưng anh ta vẫn tiếp tục chiến đấu. “Cuộc thử nghiệm này của bộ phận xuất bản cho dù chúng ta có thích chúng hay không nhưng nó đã làm cho nhiều nhà khoa học trẻ đã đến làm việc cho chúng tôi và họ làm việc rất xuất sắc”.

Khi đặt câu hỏi: “Tôi có thể đóng góp được gì?” chính là việc tìm kiếm những tiềm năng chưa được sử dụng trong công việc. Những gì được coi là hoạt động xuất sắc trong nhiều vị trí tốt thường chỉ là một cái bóng mờ nhạt về những đóng góp tiềm năng cho công việc.

- Một phòng đại lý của một ngân hàng thương mại Hoa Kỳ lớn được coi là một hoạt động khiêm tốn nhưng lại tạo ra lợi nhuận. Bộ phận này hoạt động như là một đại lý đăng ký và chuyển nhượng cổ phiếu có tính phí cho các doanh nghiệp. Nó lưu tên của các cổ đông trong hồ sơ, phát hành và gửi thư thông báo về cổ tức cho họ, thực hiện hàng loạt các công việc văn phòng tương tự khác- tất cả công việc này đòi hỏi sự chính xác và hiệu quả cao nhưng khó mà hình dung được nó phức tạp như thế nào. Một vị phó chủ tịch mới của bộ phận Agency ở một ngân hàng New York lớn đã đặt ra câu hỏi: “Agency có thể đóng góp được gì?”. Sau đó, anh ta nhận ra rằng công việc đã khiến anh ta phải thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với

các nhà quản lý tài chính cấp cao của khách hàng – họ là người ra quyết định mua các dịch vụ ngân hàng như ký gửi, vay, đầu tư, quản lý quỹ hưu trí, vv. Tất nhiên, bộ phận Agency bản thân nó phải hoạt động hiệu quả. Vị phó chủ tịch này nhận ra rằng tiềm năng lớn nhất nằm ở đội ngũ kinh doanh dịch vụ của ngân hàng. Dưới sự quản lý của anh ta, những người chỉ làm công việc giấy tờ trước đây nay đã trở thành người của đội marketing ngân hàng.

Những nhà điều hành nào mà không hỏi chính mình câu hỏi: "Những gì tôi có thể đóng góp được?" thường là những người luôn có tầm nhìn thấp, họ có thể chú trọng vào những điều sai lầm. Trên hết, họ có thể xác định được mình chỉ đóng góp có mức giới hạn cho tổ chức mà thôi.

"Sự đóng góp" theo hai ví dụ minh họa ở trên có thể mang nhiều ý nghĩa khác nhau. Mỗi tổ chức đều cần chú trọng tới ba vấn đề sau: Họ cần các kết quả trực tiếp; xây dựng các giá trị và xác nhận lại một lần nữa; xây dựng và phát triển nhân lực cho ngày mai. Nếu phải bỏ đi một trong số những hoạt động này thì tổ chức đó sẽ không còn tồn tại hoặc sẽ bị suy yếu. Tất cả ba vấn đề này đều cần phải có sự đóng góp của mỗi nhà điều hành. Tầm quan trọng của họ rất khác biệt tùy theo tính cách và vị trí của nhà điều hành cũng như các nhu cầu của tổ chức.

Các kết quả trực tiếp của một tổ chức theo quy luật đều có thể nhìn thấy rất rõ ràng. Trong một doanh nghiệp, chúng là các kết quả kinh tế như doanh thu và lợi nhuận. Trong một bệnh viện, các kết quả chính là việc chăm sóc bệnh nhân… Nhưng dù cho các kết quả trực tiếp hoàn toàn thấy rõ ràng như đã minh họa trong ví dụ về vị

phó chủ tịch Agency của ngân hàng nói trên nhưng nếu có sự nhầm lẫn về những gì họ cần làm, thì khi đó sẽ không có kết quả nào hết.

- Một ví dụ khác là hoạt động của một hãng hàng không quốc gia ở vương quốc Anh (một tổ chức thiếu các hoạt động). Các nhà điều hành ở đây có nhiệm vụ quản lý công việc kinh doanh và đảm bảo sự gắn kết giữa các chính sách quốc gia Anh và Khối thịnh vượng chung Anh. Họ phải quản lý trên phạm vi rộng để đảm bảo sự sống còn của ngành công nghiệp hàng không Anh. Tuy nhiên, do họ không hiểu hết tầm quan trọng của ba khái niệm về các kết quả trực tiếp nên họ đã gặp thất bại trong việc thực hiện cả ba lĩnh vực trên.

Các kết quả trực tiếp luôn luôn xuất hiện đầu tiên. Trong việc quản lý và phát triển tổ chức, nhà điều hành phải giữ một vai trò chính trong việc phát triển nguồn nhân sự. Bất kỳ tổ chức nào cũng cần sự cam kết về giá trị của nhà điều hành và luôn muốn họ xác nhận lại lần nữa về điều này cũng giống cơ thể con người cần vitamin và khoáng chất. Tổ chức phải đại diện cho một điều gì đó nếu không nó sẽ không còn là một tổ chức nữa. Nó sẽ gây ra nhiều hiểu nhầm và dẫn tới sự tê liệt. Trong một doanh nghiệp, sự cam kết về giá trị có thể là sự cam kết của đội ngũ kỹ thuật (như ở công ty Sears Roebuck) trong việc xác định các hàng hóa và dịch vụ tốt cho những hộ gia đình người Mỹ và mua chúng ở mức giá rẻ nhất nhưng phải đảm bảo chất lượng tốt nhất.

Các cam kết về giá trị, cũng giống như các kết quả, đều không hề mập mờ, mà chúng rất rõ ràng và dễ nhìn thấy.

- Bộ nông nghiệp Hoa Kỳ trong nhiều năm qua đã phân vân giữa hai cam kết khác nhau về giá trị– một cam kết về năng suất nông

nghiệp và một cam kết về việc để cho hình thức kinh doanh kiểu “trang trại gia đình” sẽ trở thành thành phần kinh tế nòng cốt của quốc gia. Trước đây, quốc gia này đã hướng tới ngành nông nghiệp, công nghiệp được cơ khí hóa, hiện đại hóa và đặc biệt là các lĩnh vực thương mại quy mô lớn. Hiện nay, họ lại kêu gọi mọi người hỗ trợ cho những người nông dân sản xuất. Bởi vì chính sách trang trại gần đây đã rất do dự giữa hai cam kết khác nhau về giá trị này, cuối cùng họ đã dành một lượng tiền lớn cho việc thực hiện hai cam kết này và đã thực sự rất thành công.

Cuối cùng, tổ chức nên là nơi mà người ta có thể vượt qua được những giới hạn chết người khi đóng góp công sức của mình cho tổ chức. Nếu tổ chức không có khả năng duy trì trong tầm dài hạn thì tổ chức đó sẽ đối mặt với sự thất bại. Do đó, tổ chức cần phải có những nhà quản lý giỏi trong tương lai. Hay nói cách khác, tổ chức phải đổi mới nhân sự của mình, thường xuyên nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các thế hệ đi sau phải coi trọng những công lao, đóng góp, sự tận tụy và những gì mà thế hệ trước đã đạt được. Ngoài ra, tổ chức cũng cần phải dựa vào những người tiền nhiệm để thiết lập nền tảng mới, cao hơn cho các thế hệ đi sau.

Một tổ chức mà chỉ duy trì tầm nhìn, thành tựu, kết quả của ngày hôm nay thì sẽ đánh mất khả năng để thích nghi lâu dài. Khi có sự thay đổi nào đó trong nhân sự hoặc trong một vấn đề gì đó hôm nay thì họ sẽ không có khả năng sống sót được trong ngày mai.

Việc tập trung vào sự cống hiến bản thân cho tổ chức chính là một yếu tố mạnh mẽ trong việc phát triển con người. Người ta thường hay điều chỉnh cấp độ nhu cầu của mình. Khi nhà điều hành

thiết lập các tầm nhìn của mình về sự đóng góp, cống hiến thì họ cũng sẽ nâng cao được tầm nhìn và các tiêu chuẩn của những người mà anh ta đang làm việc cùng.

- Một nhà điều hành mới của bệnh viện lần đầu tiên tổ chức cuộc họp với nhân viên nghĩ rằng mình đã giải quyết thỏa đáng một vấn đề tương đối khó nhưng bỗng nhiên có một người lên tiếng: “Cách giải quyết của ngài liệu có phù hợp với tiêu chuẩn mà y tá Bryan đặt ra không?”. Khi đó, cuộc tranh luận sẽ không thể kết thúc và lắng xuống nếu vẫn còn nhiều người muốn cách giải quyết thỏa đáng hơn nữa theo mong muốn của họ, điều này khiến cho vấn đề không bao giờ giải quyết được.

Người điều hành này đã biết rằng y tá Bryan đã có thời gian làm việc rất lâu ở bệnh viện này. Bà ấy thực tế không phải là một người quá xuất sắc và chưa bao giờ làm ở vị trí giám sát trước kia. Bất cứ khi nào có một quyết định về việc điều trị cho bệnh nhân gửi tới phòng của mình, Bryan thường hay hỏi mình: “Chúng ta có đang cố gắng hết sức để giúp đỡ bệnh nhân này không”. Các bệnh nhân của Bryan đều cảm thấy thoải mái và hồi phục sức khỏe rất nhanh. Nhiều năm tháng sau đó, cả bệnh viện đã học theo những gì mà Bryan làm, gọi là “Quy tắc của y tá Bryan” với những khẩu hiệu tương tự như: “Chúng tôi đang thực sự nỗ lực hết sức theo mục tiêu mà bệnh viện đề ra”.

Mặc dù y tá Bryan đã nghỉ hưu gần 10 năm nay nhưng những tiêu chuẩn mà bà lập ra vẫn còn có giá trị đối với lãnh đạo cấp trên khi tiến hành đào tạo hay cân nhắc vị trí cho ai đó.

Cam kết về việc đóng góp, cống hiến là cam kết về sự hiệu quả kèm theo trách nhiệm. Nếu không có nó thì người ta sẽ không thể thay đổi được chính con người mình, tổ chức sẽ bị suy yếu đi và chỉ còn lại sự dối trá, lừa lọc giữa những người trong tổ chức.

Nguyên nhân phổ biến nhất cho sự thất bại của nhà điều hành là thiếu khả năng và không sẵn sàng thay đổi để phù hợp với những đòi hỏi được đặt ra của vị trí mới. Một khi nhà điều hành vẫn tiếp tục làm những việc mà họ đã từng thành công trước đây thì có thể họ sẽ phải đối mặt với sự thất bại. Sự thay đổi về kết quả cũng sẽ dẫn tới sự thay đổi trong sự đóng góp, cống hiến của họ, do đó họ phải thay đổi chính bản thân mình. Sự thay đổi về cả ba hướng trong hoạt động đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Một khi nhà điều hành không làm được điều này thì tất yếu cũng sẽ dẫn tới việc chọn nhầm và làm sai mặc dù họ biết chính xác rằng trước đây cũng với công việc này, họ đã chọn đúng và làm đúng mọi thứ.

- Đây là nguyên nhân chính cho sự thất bại của nhiều nhà điều hành trong thế chiến thứ II ở Washington. Washing- ton là trung tâm chính trị của Hoa Kỳ, những người ở đây luôn nhận thấy mình chỉ là một “hạt cát nhỏ bé trong đại dương mênh mông” thì đó lại chính là những người đóng góp, cống hiến nhiều nhất. Còn những người tự chứng tỏ mình là nhà điều hành xuất sắc ở Washington mặc dù họ không có nhãn quan chính trị và chưa bao giờ làm bất cứ việc nào lớn hơn người ở trên thì lại là những người đóng góp ít nhất. Robert E.Sherwood, một nhà quản trị thành công làm việc trong Văn phòng thông tin Chiến tranh (là tác giả của một trong số những cuốn sách nói về sự hiệu quả trong quản lý[6]) đã từng là một nhà viết kịch cho

một công ty mà công ty này chỉ có một bàn làm việc và một người đánh máy.

(6) Roosevelt và Hopkins (New York, Harper & Row, 1948)

Những người thành công trong thời chiến tranh ở Washing- ton đều là những người luôn tập trung vào sự đóng góp, cống hiến. Họ thay đổi những gì họ đã làm trước đây và cả từng mức độ quan trọng mà họ gắn cho từng chiều hướng giá trị trong công việc của mình. Sự thất bại đôi khi còn tệ hại hơn nhiều trong một số trường hợp thuận lợi, tuy nhiên họ đã không đặt ra thách thức cho chính mình và họ đã gặp thất bại khi không nhìn thấy nhu cầu cần phải định hướng lại những nỗ lực của mình.

- Một ví dụ điển hình về sự thành công là một người đàn ông khoảng 60 tuổi giữ chức vụ tổng giám đốc điều hành của chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn nhất trên toàn quốc. Ông đã từng làm việc cho công ty này hơn 20 năm và ở dưới quyền vị giám đốc điều hành trẻ hơn ông vài tuổi. Ông không bao giờ mong chờ mình sẽ trở thành chủ tịch của công ty này. Nhưng bỗng nhiên vị lãnh đạo cấp trên của ông đột ngột qua đời khi ông mới 50 tuổi và ông - một người quản lý trung thành đã phải tiếp quản vị trí này.

Vị chủ tịch mới này kiêm cả vai trò quản lý tài chính, quản lý hệ thống chi phí, mua hàng, hàng tồn kho, cấp vốn cho các cửa hàng mới… Vấn đề về nhân sự còn là một điều khá trừu tượng mơ hồ với ông. Khi ông trở thành chủ tịch công ty, ông đã tự hỏi bản thân mình: “Những gì tôi có thể làm được mà người khác không làm được, nếu công việc này được thực hiện tốt thì nó sẽ tạo ra giá trị khác biệt gì cho công ty?”. Sự đóng góp, cống hiến lớn sẽ là tiền đề cho tiền đồ

tương lai của nhà quản lý. Trong nhiều năm qua, công ty luôn tự hào về chính sách phát triển sự nghiệp cho các nhà điều hành của mình. Tuy nhiên, vị giám đốc điều hành mới này lại cho rằng: “Một mình chính sách không thể làm gì được”. Sự đóng góp, cống hiến của tôi chính là sự đảm bảo rằng chính sách của công ty luôn được thực hiện đúng.

Trong suốt thời gian đảm nhiệm vị trí này, ông luôn tạt qua phòng nhân sự 3 lần một tuần trên đường ăn trưa trở về công ty và lấy ra ngẫu nhiên 8 hoặc 10 tệp hồ sơ của những người thuộc đội giám sát và mang về văn phòng của mình xem. Ông mở tệp hồ sơ của người đầu tiên và đọc lướt qua, sau đó gọi cho người quản lý của người này và nói: “Ông Robertson, tôi là chủ tịch của công ty ở New York. Tôi biết ông có một nhân viên trẻ tên là Joe Jones. Tôi nhớ không nhầm thì 6 tháng trước đây, ông có đề cập tới việc sắp xếp anh ta vào vị trí mà anh ta có thể học hỏi được các kinh nghiệm trong kinh doanh, có đúng không? Tại sao ông lại không xếp anh ta vào vị trí đó? Mở tiếp hồ sơ thứ hai ra, ông gọi cho một người quản lý khác ở thành phố khác: “Ông Smith, tôi là chủ tịch của công ty ở New York. Tôi được biết rằng ông đã từng đề xuất một nhân viên của mình làm vào vị trí mà anh ta có thể học hỏi kinh nghiệm về kế toán cửa hàng. Tôi chỉ muốn nói với ông rằng ông nên làm theo đề xuất đó của mình và tôi muốn ông biết rằng tôi hài lòng như thế nào khi thấy ông luôn tận tụy trong việc phát triển kỹ năng cho những nhân viên trẻ”.

Người này giữ chức chủ tịch công ty chỉ có vài năm sau đó nghỉ hưu. Nhưng hôm nay, đã mười, mười lăm năm trôi qua, các nhà điều hành của công ty mặc dù chưa một lần gặp mặt ông nhưng vẫn

luôn coi ông là một người có công lớn trong việc giúp công ty phát triển lớn mạnh và thành công.

- Câu hỏi “Tôi có thể đóng góp được gì?” cũng là lời giải thích về sự thành công nổi trội của Robert McNamara, thư ký của Bộ quốc phòng Hoa Kỳ- một vị trí mà ông chưa hề chuẩn bị gì khi nhậm chức. Vào mùa thu năm 1960, tổng thống Mỹ Kennedy đã lôi kéo ông ra khỏi tập đoàn Ford Motor Company và đưa ông vào làm việc ở văn phòng Nội các.

McNamara thời còn làm cho công ty Ford là một con người hoàn hảo và hoàn toàn không biết gì về chính trị và thường xuyên để trợ lý của mình liên hệ với Quốc hội. Nhưng vài tuần sau đó, ông nhận ra rằng: vị trí thư ký của Bộ quốc phòng Hoa Kỳ có đảm nhiệm được tốt hay không còn phụ thuộc vào sự thông cảm và hỗ trợ của Quốc hội. Do đó, ông đã tự mình làm mọi việc - điều này đã gây ra cho ông nhiều khó khăn và không thoải mái trong việc xây dựng mối quan hệ với những người trong Quốc hội, làm quen với những người có tầm ảnh hưởng lớn trong ủy ban quốc hội và nắm rõ nghệ thuật đấu tranh trong quốc hội. Mặc dù ông không hoàn toàn thành công trong các công việc ở Quốc hội nhưng dù sao thì ông vẫn làm việc tốt hơn so với người thư ký trước.

Câu chuyện về McNamara chỉ ra rằng nhà điều hành càng nắm vị trí cao thì ảnh hưởng của môi trường bên ngoài đối với sự đóng góp của anh ta càng lớn. Trong môi trường bên ngoài tổ chức, không ai có thể tự do di chuyển theo cách mà họ muốn.

- Có lẽ khiếm khuyết lớn nhất của thế hệ hiệu trưởng hiện tại của các trường đại học ở Hoa Kỳ là họ chỉ tập trung vào việc quản lý nội

bộ, huy động vốn… Tuy nhiên, không có một nhà quản lý nào khác trong trường đại học lớn lại không liên lạc với những sinh viên bởi vì họ là “khách hàng” của trường mình. Sự bất hòa giữa sinh viên và hội đồng quản trị nhà trường là một nhân tố chính gây ra sự bất mãn và mệt mỏi cho sinh viên. Đây chính là nguyên nhân sâu xa gây ra cuộc bạo động Berkeley ở trường Đại học California năm 1965.

Cách để tạo ra những chuyên gia hiệu quả

Đối với những người lao động trí thức, việc tập trung vào sự đóng góp, cống hiến là điều cực kỳ quan trọng. Chính điều này có thể giúp họ dồn toàn bộ sức lực, trí tuệ của mình cho công ty.

Những người lao động trí thức không sản xuất ra “vật chất” mà họ chỉ làm ra các ý tưởng, thông tin và khái niệm. Họ thường được gọi là các chuyên gia. Thực tế, theo nguyên tắc, họ có thể làm việc hiệu quả chỉ khi họ đã học được cách làm việc gì đó hiệu quả; đó chính là họ phải có kiến thức chuyên môn. Tuy nhiên, chuyên môn riêng biệt chỉ là một điều gì nhỏ bé và vô ích. Sản phẩm đầu ra từ chuyên môn của người này phải được kết hợp với đầu ra chuyên môn của những chuyên gia khác trước khi nó có thể đem đến kết quả như mong muốn.

Nhiệm vụ không phải là một thứ gì đó chung chung mà nó là cách thức giúp cho các chuyên gia cùng với chuyên môn của mình trở nên hiệu quả hơn. Điều này có nghĩa là họ phải suy nghĩ xem ai là người sẽ sử dụng sản phẩm đầu ra của mình và người sử dụng này cần phải biết gì và hiểu gì để có thể tạo ra sự hiệu quả cho kiến thức chuyên môn mà mình làm ra.

- Hiện nay, hầu hết mọi người đều tin rằng xã hội của chúng ta được chia thành hai nhóm: nhóm “các nhà khoa học” và nhóm “những người không có chuyên môn”. Do đó, có thể dễ dàng hiểu rằng nhu cầu học hỏi kiến thức, thuật ngữ, các công cụ… từ các nhà khoa học đối với những người không có chuyên môn thường rất ít. Nếu xã hội bị phân chia như thế thì có thể nói nó đã tồn tại như vậy từ hàng trăm năm trước đây. Ngày nay, hầu hết mọi người trong các tổ chức hiện đại đều là những chuyên gia có bằng cấp chuyên môn cao, mỗi người có những công cụ, mối quan tâm và ẩn ngữ riêng và ngành khoa học, đến lượt nó, lại trở nên tách biệt với nhau tới mức các nhà vật lý cảm thấy khó khăn để có thể hiểu được những gì mà các nhà vật lý khác đưa ra.

Người làm nghề kế toán chi phí cũng giống như nhà khoa học và nhà sinh hóa nếu xét theo khía cạnh nào đó họ cũng có kiến thức chuyên môn riêng với những giả định, mối quan tâm và ngôn ngữ của riêng mình. Điều này đúng với cả trường hợp họ là người nghiên cứu thị trường, người lập trình máy tính, cán bộ ngân sách của cơ quan chính phủ và cả những y, bác sỹ điều trị bệnh tâm thần trong bệnh viện. Mỗi người trong số họ đều cần sự thấu hiểu từ người khác trước khi có thể làm việc hiệu quả được.

Người có tri thức luôn luôn được kỳ vọng phải có trách nhiệm làm cho người khác hiểu được họ. Thật là ngạo mạn, thô lỗ khi cho rằng những người không có chuyên môn cũng có thể làm được công việc hoặc hiểu được công việc của những người có chuyên môn và người có tri thức nói chuyện về chuyên môn với các chuyên gia đồng nghiệp của mình là đủ rồi. Ngay cả trong trường đại học hay

phòng thí nghiệm nghiên cứu - thái độ này cũng khá phổ biến hiện nay- nó chỉ trích các chuyên gia là người vô dụng, quy các kiến thức của họ thành thứ thông thái rởm. Nếu một người muốn trở thành nhà điều hành và muốn được xem là người có trách nhiệm trong việc đóng góp công sức thì họ cần phải nhớ rằng đôi khi "sản phẩm" mà họ làm ra lại được sử dụng tới - hay nói cách khác đó chính là kiến thức chuyên môn của họ.

Các nhà điều hành hiệu quả đều biết được điều này. Họ hầu như không hề cảm nhận được mình đang bị chi phối theo hướng đi lên trong việc xác định các đồng nghiệp của mình cần gì, xem gì và hiểu gì. Các nhà điều hành hiệu quả đều nhận thấy mình đang hỏi những người khác trong tổ chức: cấp trên, người trợ lý và nhiều nhất là các đồng nghiệp của mình về các vấn đề như: "Bạn muốn tôi đóng góp điều gì để tạo ra sự đóng góp của bạn cho tổ chức? Khi nào bạn muốn? Bạn muốn bằng cách nào và dưới hình thức nào?".

- Ví dụ, đối với người làm nghề kế toán chi phí khi đặt ra những câu hỏi này, họ cũng sớm tìm ra những con số rõ ràng đối với họ nhưng lại hoàn toàn không rõ ràng, không quen thuộc đối với người quản lý của họ. Họ sẽ sớm tìm ra những con số nào là quan trọng đối với họ nhưng lại không cần thiết cho những người làm trong bộ phận kinh doanh và những con số mà chỉ có họ mới hiểu được nhưng hiếm khi được báo cáo, con số nào những người trong bộ phận kinh doanh thực sự cần hằng ngày. Nhà sinh hóa khi đặt ra câu hỏi này trong công ty dược thì sẽ mau chóng nhận ra rằng các thầy thuốc có thể sử dụng các kết quả nghiên cứu của họ chỉ khi nó được công khai bằng thuật ngữ chuyên môn y học chứ không phải

bằng thuật ngữ chuyên môn của ngành sinh hóa. Các thầy thuốc, tuy nhiên, có thể đưa ra các quyết định trong việc liệu có nên đặt hợp chất mới vào trong thử nghiệm lâm sàng hay không hoặc quyết định xem sản phẩm mà nhà sinh hóa nghiên cứu có có cơ hội trở thành một dược phẩm mới hay không.

Nhà khoa học trong cơ quan chính phủ khi tập trung vào sự cống hiến, đóng góp cũng sớm nhận ra rằng họ sẽ phải giải thích cho người làm chính sách biết nơi nào mà cần phải phát triển khoa học và theo nguyên tắc, họ phải làm một điều gì đó mà bị cấm làm đối với các nhà khoa học- đó là nghiên cứu những thắc mắc có liên quan tới các kết quả nghiên cứu khoa học.

Định nghĩa "người có kiến thức chung chung" là một chuyên gia mà có thể liên hệ lĩnh vực chuyên môn hạn hẹp của mình tới khối lượng kiến thức rộng lớn nói chung. Có thể, có một số người có kiến thức trong một số lĩnh vực nhưng điều đó không biến họ trở thành "người có kiến thức chung chung" mà biến họ trở thành các chuyên gia trong một vài lĩnh vực. Người ta có thể sẽ mù quáng khi coi ba lĩnh vực là một lĩnh vực. Những người có trách nhiệm trong việc đóng góp sẽ biết cách liên hệ lĩnh vực hạn hẹp của mình với kiến thức tổng quát. Họ không bao giờ có khả năng kết hợp một số lĩnh vực kiến thức thành một được nhưng nếu họ sớm nhận ra rằng họ phải hiểu hết nhu cầu, phương hướng, giới hạn và nhận thức của người khác thì mới có thể làm cho người khác công nhận kiến thức của mình. Thậm chí nếu điều này không làm cho họ được đánh giá cao ở sự giàu có về kiến thức thì nó cũng giúp họ tránh xa được tính

kiêu ngạo trong việc học hỏi – giúp chữa được căn bệnh đang hủy hoại kiến thức và làm suy yếu sự hiệu quả trong công việc.

Các mối quan hệ đúng đắn

Các nhà điều hành trong tổ chức không có các mối quan hệ tốt bởi vì trong mắt mọi người họ chỉ là người có tài. Tuy nhiên, trong các trường hợp khác, họ lại có các mối quan hệ tốt bởi vì họ luôn tập trung vào sự đóng góp, cống hiến trong công việc và trong các mối quan hệ với những người khác. Do đó, các mối quan hệ của họ đem lại rất nhiều điều hữu ích- đây chính là định nghĩa về "các mối quan hệ tốt". Mọi cảm giác ấm áp và lời nói dễ chịu sẽ chỉ là vô nghĩa và sai lầm nếu họ không đạt được thành tích gì trong công việc và nhiệm vụ. Mặt khác, một lời nói thô thiển lại không ảnh hưởng gì tới mối quan hệ nếu họ đạt được các kết quả và thành tựu trong mọi việc.

Nếu tôi được yêu cầu kể tên những người có các mối quan hệ tốt theo kinh nghiệm của mình thì tôi xin liệt kê những người sau: Tướng George C.Marshall, chỉ huy quân đội Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ II; Alfred P.Sloan, Jr.- chủ tịch của tập đoàn General Motors từ đầu năm 1920 tới giữa năm 1950 và một trong số những trợ lý cấp cao của Sloan là Nicholas Drey- stadt- đây là người đã cải tiến dòng xe ô tô Cadillac thành một dòng xe sang trọng ngay tại thời điểm nền kinh tế đang trì trệ (ông là nhà điều hành của General Motors trong những năm 1950 nhưng ông đã qua đời sớm ngay sau khi chiến tranh thế giới lần thứ II kết thúc).

Những người này đều có những hoàn cảnh, tính nết khác nhau: Marshall là một người lính chuyên nghiệp, giản dị, tận tụy nhưng vô

cùng hấp dẫn; Sloan là nhà quản trị kín tiếng, lịch sự và lạnh lùng; Dreystadt là người thân thiện, nóng tính, xuất thân từ thợ thủ công làm việc trong thành phố cổ Heidelberg nước Đức. Họ đều có chung một đặc điểm là cống hiến hết mình, quý trọng tất cả những người làm việc cùng với họ. Ba người ba tính cách khác nhau nhưng đều xây dựng mối quan hệ với người khác- cấp trên, đồng nghiệp và trợ lý trên tinh thần đóng góp, cống hiến. Họ làm việc gần gũi với mọi người và luôn có cách giải quyết tốt đẹp cho mọi người. Họ là người phải ra các quyết định nhân sự quan trọng nhưng không một ai cảm thấy lo lắng về "các mối quan hệ" của mình.

Việc tập trung vào sự đóng góp đã tạo ra 4 yêu cầu cơ bản về các mối quan hệ con người:

- Giao tiếp;

- Làm việc theo nhóm;

- Tự thân phát triển;

- Sự phát triển của những người khác;

1. Sự giao tiếp là trọng tâm trong việc quản trị trong suốt hơn hai năm qua. Trong các doanh nghiệp, cơ quan quản lý công, quân đội, bệnh viện hay nói cách khác là tất cả các tổ chức lớn của xã hội hiện đại đều đặt sự quan tâm lớn tới việc giao tiếp.

Trước đây, người ta rất ít chú trọng tới việc giao tiếp, giao tiếp lúc đó rất nghèo nàn, sơ sài cho tới khi chúng ta nhận thức được nhu cầu cũng như sự thiếu hụt về giao tiếp trong các tổ chức hiện đại. Chúng ta cũng bắt đầu hiểu được tại sao những nỗ lực trong giao tiếp lại không tạo ra kết quả gì.

Hàng ngày, chúng ta làm việc và giao tiếp với nhau theo hướng từ trên xuống dưới: từ cấp quản lý tới cấp nhân viên, từ người cấp trên tới người dưới quyền nhưng việc giao tiếp kiểu đó thực tế rất khó thực hiện được theo lý thuyết về nhận thức và giao tiếp mà chúng ta đã được học. Người quản lý cấp trên càng cố gắng truyền đại một điều gì đó cho cấp dưới của mình thì người cấp dưới lại càng hiểu sai vấn đề bởi vì họ sẽ nghe những gì mà họ muốn nghe chứ không phải là những gì mà họ được nói.

Nhà điều hành nào luôn có ý thức đóng góp, cống hiến cho công việc, theo quy tắc, cũng sẽ yêu cầu cấp dưới của mình phải có trách nhiệm đóng góp. Họ sẽ hỏi cấp dưới của mình là “Tôi và các bạn phải có trách nhiệm đóng góp, cống hiến cho tổ chức này? Bạn có biết chúng tôi đang mong chờ gì từ bạn không? Bạn đã áp dụng hết kiến thức và khả năng của mình chưa?”. Như vậy, việc giao tiếp đã khiến cho mọi việc trở nên dễ dàng.

Một khi người cấp dưới nghĩ về việc tổ chức của mình đang trông mong mình sẽ cống hiến, đóng góp những gì thì người cấp trên, tất nhiên, sẽ có quyền và trách nhiệm trong việc phán đoán mức độ hợp lý của những đóng góp đó của người cấp dưới.

- Theo kinh nghiệm của tất cả chúng ta, các mục tiêu mà người cấp dưới đề ra cho họ hầu như không phải lúc nào cũng giống với những mục tiêu mà người cấp trên nghĩ họ nên làm. Người cấp dưới nhìn nhận thực tế khác biệt so với người cấp trên. Khi họ càng có nhiều khả năng thì họ càng sẵn sàng chịu thêm nhiều trách nhiệm và nhận thức của họ về thực tế, cơ hội, mục tiêu, nhu cầu sẽ càng khác biệt so với quan điểm của người cấp trên và của tổ chức.

Nhưng bất kỳ sự khác biệt nào giữa những gì mà cấp dưới làm và những gì mà cấp trên kỳ vọng rồi cũng có lúc trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết.

Ai là người đúng nhất khi có sự khác biệt, theo quy luật, không hề quan trọng bởi vì việc giao tiếp hiệu quả bằng cách sử dụng các thuật ngữ có ý nghĩa sẽ giải quyết được vấn đề này.

2. Việc tập trung vào sự đóng góp, cống hiến dẫn tới việc cần phải giao tiếp nhiều và do đó nó sẽ tạo ra sự thành công cho loại hình làm việc theo nhóm.

Câu hỏi: “Ai là người sử dụng sản phẩm đầu ra của tôi để giúp cho công việc của họ hiệu quả?” đã chỉ ra ngay lập tức tầm quan trọng của những người không nằm trong đội ngũ quản lý. Nó nhấn mạnh tình hình thực tế của một tổ chức có lao động trí thức chiếm số đông: công việc sẽ được thực hiện hiệu quả nếu nó do một nhóm người có kiến thức và kỹ năng khác nhau đảm nhiệm. Những người này phải tự nguyện hợp tác làm việc với nhau theo logic tình huống và nhu cầu của nhiệm vụ chứ không phải là theo một cấu trúc đã được đề ra sẵn.

- Ví dụ, trong một bệnh viện - có lẽ đây là tổ chức có số lượng lao động trí thức phức tạp nhất - y tá, chuyên gia dinh dưỡng, nhà trị liệu, kỹ thuật viên chụp X-quang, nhà dược học và rất nhiều các chuyên gia y tế khác. Khi họ cùng điều trị cho một bệnh nhân, mỗi người có một yêu cầu và cách điều trị riêng. Tuy nhiên, họ phải làm việc với nhau vì kết quả chung và để theo đúng kế hoạch chung của toàn bộ tổ chức: có một đơn thuốc cuối cùng cho việc điều trị. Theo cơ cấu tổ chức, mỗi nhân viên đều phải báo cáo kết quả làm việc

của mình cho người điều hành cấp trên, mỗi người có một kiến thức về một lĩnh vực nào đó hay còn gọi là “chuyên môn”, nhưng mỗi người phải luôn thông báo cho người kia biết về tình hình cụ thể, tình trạng, nhu cầu của bệnh nhân đó, nếu không thì mọi nỗ lực của họ có thể sẽ đem đến sự tệ hại nhiều hơn là có lợi.

Trong một bệnh viện, việc tập trung vào sự đóng góp, cống hiến sẽ trở thành một thói quen ăn sâu khiến cho các loại hình làm việc theo nhóm không gặp hề khó khăn gì khi thực hiện. Những bệnh viện khác thường không có sự giao tiếp, tự tổ chức kiểu như thế này trong các nhóm làm nhiệm vụ mặc dù họ có những nỗ lực điên cuồng để đạt được sự hiệu quả trong giao tiếp thông qua ủy ban, họp báo, bảng tin và các buổi thuyết trình…

Các tổ chức hiện nay đều gặp vấn đề về việc các khái niệm, lý thuyết theo truyền thống hiện nay không còn phù hợp nữa. Những lao động trí thức phải chuyên nghiệp trong việc sử dụng kiến thức của riêng mình. Họ phải thấy mình có trách nhiệm về năng lực và tiêu chuẩn trong công việc của họ. Trong một tổ chức chuyên nghiệp, họ sẽ nhận thấy mình thuộc về một bộ phận chuyên môn chức năng nào đó, chẳng hạn như họ là nhà sinh hóa nhưng trong bệnh viện họ là đóng vai trò là một y tá. Những người phụ trách việc quản trị nhân sự thì cần phải quản lý việc đào tạo, lập hồ sơ, đánh giá và thăng chức cho một nhân viên bằng kiến thức của mình nhưng khi làm việc theo nhóm với những người có chuyên môn, kiến thức khác mình thì họ phải hành động như là một thành viên có trách nhiệm để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể.

Việc tập trung vào sự đóng góp, bản thân nó không đưa ra được các giải pháp cho các vấn đề trong tổ chức. Tuy nhiên, nó sẽ góp phần làm cho người khác hiểu được nhiệm vụ và cách giao tiếp để giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.

- Việc giao tiếp trong đội ngũ lao động trí thức đang ngày càng trở nên quan trọng do kết quả của cuộc cách mạng máy tính trong việc truyền đạt thông tin. Trong nhiều năm qua, vấn đề nổi cộm luôn là cách thức giao tiếp khi không có thông tin. Bởi vì thông tin được giải quyết và truyền đạt bởi con người nên nó sẽ luôn bị bóp méo làm sai lệch khi người ta giao tiếp thông tin với nhau; đó chính là do quan điểm, ấn tượng, nhận xét, phán đoán khác nhau. Hiện nay, chúng ta đang gặp phải một tình huống trong đó phần lớn thông tin đều là thông tin khách quan, do đó nó không có nội dung giao tiếp, nó chỉ là thông tin thuần túy mà thôi.

Hiện nay, chúng ta đang gặp vấn đề trong việc thiết lập nhu cầu tối thiểu của việc giao tiếp sao cho chúng ta có thể hiểu được nhu cầu, mục tiêu, quan điểm và cách thức làm việc của nhau. Bản thân thông tin không hề cung cấp điều này. Chỉ có cách liên lạc trực tiếp, cho dù bằng lời nói hay văn bản, mới có thể giúp chúng ta giao tiếp được.

Một khi chúng ta càng chủ động giải quyết vấn đề thông tin thì đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ càng phải tạo ra nhiều cơ hội cho việc giao tiếp hiệu quả.

3. Sự tự thân phát triển của một cá nhân phụ thuộc vào việc tập trung cho sự đóng góp, cống hiến.

Sự tự thân phát triển thể hiện ở việc đặt ra câu hỏi cho bản thân mình: “Sự đóng góp quan trọng nhất mà tôi có thể làm cho tổ chức là gì? Tôi có nên tự thân phát triển không? Những kiến thức, kỹ năng gì tôi phải có để có thể đóng góp cho tổ chức? Những điểm mạnh nào tôi nên phát huy trong công việc? Tôi cần có tiêu chuẩn gì cho bản thân mình?”.

4. Nhà điều hành khi tập trung vào sự đóng góp cho tổ chức cũng cần phải khuyến khích những người khác phát triển bản thân họ cho dù họ là người cấp dưới, đồng nghiệp hay cấp trên của mình. Họ nên lập ra các tiêu chuẩn không phải dành cho bản thân mình mà theo các yêu cầu của nhiệm vụ. Đồng thời, họ nên thể hiện sự xuất sắc trong công việc, nhu cầu khát vọng vươn lên, tham vọng và sự ảnh hưởng lớn của mình trong công việc.

Chúng ta biết rất ít về sự tự thân phát triển nhưng chúng ta lại biết một thứ: Con người nói chung và lực lượng lao động trí thức nói riêng đều phát triển bản thân theo nhu cầu của mình. Họ phát triển theo những gì mà họ thấy có thể đạt được và làm được. Nếu họ không có nhiều nhu cầu cho bản thân thì họ sẽ mãi mãi bị kìm hãm mà không thể phát triển được. Nếu họ có quá nhiều nhu cầu cho bản thân thì họ sẽ biến thành mình thành một người vĩ đại mà không một ai có thể vượt qua được.

Tổ chức các cuộc họp hiệu quả

Họp hành, báo cáo hay thuyết trình là những tình huống điển hình trong công việc của nhà điều hành. Chúng là những công cụ của công việc hàng ngày và cũng tốn khá nhiều thời gian của nhà điều

hành cho dù họ có thành công trong việc phân tích thời gian và kiểm soát được mọi thứ như thế nào đi chăng nữa.

Các nhà điều hành thành công biết được những gì mà họ muốn từ cuộc họp, báo cáo hay thuyết trình và mục đích của cuộc họp này là gì. Họ thường tự hỏi mình: “Tại sao chúng ta lại tổ chức cuộc họp? Có phải do chúng ta muốn ra một quyết định, thông báo hay chúng ta muốn tự làm sáng tỏ những gì mà chúng ta đang làm?”. Họ cho rằng mục đích của cuộc họp nên được cân nhắc suy xét trước khi tiến hành họp và xem xét nên báo cáo gì và thuyết trình như thế nào trong cuộc họp. Họ nhấn mạnh rằng cuộc họp phải thể hiện được sự đóng góp mà chính bản thân họ đã cam kết với tổ chức.

- Người thành công luôn luôn nhấn mạnh ngay từ đầu buổi họp về mục đích cụ thể của cuộc họp và những đóng góp mà họ có ý định cống hiến. Họ phải đảm bảo rằng cuộc họp này phải hướng theo đúng mục đích và không được phép triệu tập cuộc họp giống như là một cuộc thảo luận của một nhóm nhỏ để họ đưa ra những ý kiến của mình. Tuy nhiên, một cuộc họp được triệu tập để lấy ý kiến, quan điểm của mọi người cũng không nên để trở thành một bài thuyết trình của một người duy nhất và nên là nơi mà tất cả mọi người đều có thể đóng góp ý kiến của mình. Khi kết thúc cuộc họp, người điều hành nên nói lại chủ đề cuộc họp đã nói ban đầu và đưa ra kết luận cuối cùng về nội dung của cuộc họp.

Có những quy tắc khác làm cho cuộc họp trở nên hữu ích (ví dụ, một quy tắc rõ ràng nhưng thường không được để ý tới đó là người ta có thể điều khiển cuộc họp và lắng nghe những ý kiến quan trọng hoặc có thể họ sẽ tham gia vào cuộc nói chuyện; không ai có thể

làm được cả hai điều này). Nhưng quy tắc quan trọng là cuộc họp phải tập trung ngay từ đầu vào sự đóng góp.

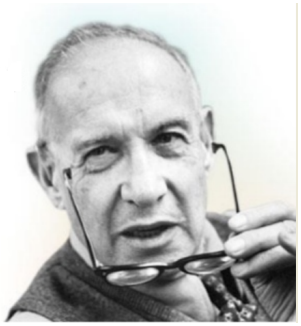
Tập trung vào sự đóng góp sẽ khắc phục được các vấn đề của nhà điều hành: đó là sự lộn xộn, hỗn loạn của những sự kiện và sự thất bại của họ trong việc chỉ ra cái nào có ý nghĩa và cái nào đơn thuần chỉ là “sự ồn ào”. Ngoài ra, việc tập trung vào sự đóng góp thể hiện tính quy tắc của tổ chức và sự cần thiết của các sự kiện.

Tập trung vào sự đóng góp biến một trong số những điểm yếu của nhà điều hành- đó là sự phụ thuộc của họ vào con người, vào bản thân mình trong tổ chức, thành một nguồn sức mạnh bởi vì nó hình thành nên một nhóm người cùng làm việc và giúp đỡ nhau.

Cuối cùng, tập trung vào sự đóng góp là một phương tiện để chiến đấu với những cám dỗ trong tổ chức. Nó giúp cho nhà điều hành - đặc biệt là người ở vị trí cấp cao có thể tăng cường những nỗ lực trong công việc, các mối quan hệ từ bên trong tới bên ngoài; đó chính là các kết quả của tổ chức. Nó làm cho họ cố gắng hơn trong việc liên hệ trực tiếp với bên ngoài - thị trường, khách hàng, bệnh nhân, các tổ chức cộng đồng, các cơ quan chính phủ.

Tập trung vào sự đóng góp chính là tính tập trung vào sự hiệu quả của công việc.

4



Biến Sức Mạnh Thành Hiệu Quả

Nhà điều hành là người biết biến sức mạnh thành hiệu quả. Họ biết rằng con người không thể nào được xây dựng trên những điểm yếu. Để đạt được các kết quả, người ta phải sử dụng tất cả các sức mạnh hiện có- đó là sức mạnh của đồng nghiệp, sức mạnh của đội ngũ lãnh đạo cấp cao và sức mạnh của chính bản thân mình. Những sức mạnh này là những cơ hội có thật. Biến sức mạnh thành hiệu quả là mục đích duy nhất của tổ chức. Tất nhiên, sức mạnh không thể nào khắc phục được các điểm yếu mà mỗi người trong chúng ta đang có nhưng nó có thể cách ly được những điểm yếu ra khỏi quá trình hoạt động. Nhiệm vụ của tổ chức là sử dụng sức mạnh của từng cá nhân để tạo nên một khối sức mạnh tổng hợp cho quá trình hoạt động.

Bố trí nhân viên dựa theo sức mạnh của họ

Một vấn đề đầu tiên về sức mạnh mà nhà điều hành gặp phải là việc bố trí nhân viên. Nhà điều hành hiệu quả thường tuyển dụng

nhân viên và thăng chức cho họ dựa trên những gì mà họ có thể làm được. Nhà điều hành không đưa ra các quyết định về việc bố trí nhân sự sao cho giảm thiểu được những điểm yếu, họ chỉ đưa ra quyết định sao cho có thể phát huy được hết điểm mạnh của nhân viên.

- Tổng thống Lincoln kể về vị tướng Grant, một vị tổng chỉ huy mới rất thích uống rượu rằng: “Nếu tôi biết thương hiệu rượu nào mà ông thích thì tôi sẽ gửi một thùng rượu tới ông”. Trong suốt thời thơ ấu ở vùng biên giới Ken- tucky và Illinois, Lincoln biết hết tất cả các loại rượu và cả những nguy hiểm của từng loại rượu. Trong số tất cả các vị tướng, Grant đã chứng tỏ mình là người có khả năng lên kế hoạch và chỉ huy chiến thắng các chiến dịch quân sự. Grant được bổ nhiệm là tướng khi Nội chiến bắt đầu bùng lên. Đây có thể được coi là sự bổ nhiệm đúng đắn bởi vì Lincoln đã chọn được một vị tướng có khả năng chiến thắng trong mọi cuộc chiến không phải vì sự điềm đạm của ông ta mà là vì ông ta là người không có điểm yếu.

Lincoln đã rất khó khăn để tìm ra được người phù hợp. Trước khi ông chọn Grant, ông đã chỉ định ba hoặc bốn vị tướng khác mà điểm mạnh của họ là không có quá nhiều các điểm yếu lớn. Vào thời điểm đó, ở miền Bắc mặc dù có nhiều người và phương tiện vật chất, nhưng vẫn không thể nào phát triển được trong suốt 3 năm, từ năm 1861 tới năm 1864. Trong khi đó, ở vùng bên kia, tướng Lee, theo lệnh của lực lượng Liên minh, đã tuyển nhiều người có điểm mạnh, một người của tướng Lee tên là Stone- wall Jackson có rất nhiều điểm yếu nhưng tướng Lee coi những điểm yếu này không có gì ảnh

hưởng cả và chỉ có điểm mạnh của anh ta là đáng chú ý. Mỗi người đều có điểm mạnh riêng và tướng Lee đã tận dụng được hiệu quả những điểm mạnh này. Người đàn ông "chỉ có điểm mạnh mà không có điểm yếu" mà Lincoln chỉ định đã bị đánh bại nhiều lần bởi tướng Lee- một người đàn ông có điểm yếu nhưng lại có nhiều điểm mạnh tiềm tàng.

Bất cứ ai cố gắng sắp xếp một người hay một nhân viên của mình theo hướng tránh đi những điểm yếu cũng sẽ chọn những người bình thường. Ý tưởng về một người "toàn diện"- người chỉ có điểm mạnh mà không có điểm yếu (thuật ngữ "toàn diện" được sử dụng cho những người hoàn hảo, tính cách tốt, chín chắn, biết nhiều thứ) là người bình thường nhưng không có điểm yếu. Người có điểm mạnh cũng là người có cả những điểm yếu cũng giống như nơi nào có đỉnh núi thì nơi đó cũng có thung lũng. Không có ai có sức mạnh về mọi mặt bởi vì kiến thức, kinh nghiệm, khả năng của loài người là vô hạn, thậm chí cả những thiên tài đôi khi cũng hay gặp thất bại. Không có thứ gọi là "người hoàn hảo". "Hoàn hảo như thế nào?" đó là một câu hỏi.

Nếu nhà điều hành chỉ chú trọng tới những việc mà người ta không thể làm được, chứ không phải là những gì mà họ có thể làm được và luôn cố tránh xa những điểm yếu chứ không biết biến sức mạnh thành hiệu quả thì đó là một nhà điều hành còn nhiều hạn chế. Họ có thể nhìn thấy sức mạnh của người khác là một sự đe dọa đối với họ. Không có một nhà điều hành nào có thể chịu được điều đó bởi vì người cấp dưới của họ là người giỏi và có nhiều điểm mạnh. Không có sự kiêu hãnh lớn hơn và cũng không có đơn thuốc nào

hiệu quả hơn cho các nhà điều hành bằng dòng chữ khắc trên bia mộ của Andrew Carnegie, cha đẻ của ngành công nghiệp thép Hoa Kỳ: “Đây là nơi yên nghỉ của một người luôn biết cách thu hút những người còn giỏi hơn cả chính bản thân mình”. Carnegie đã nhìn thấy điểm mạnh của những người này và áp dụng những điểm mạnh đó vào trong công việc. Mỗi người điều hành trong công ty của ông đều là những “người giỏi hơn ông” về một lĩnh vực cụ thể và công việc cụ thể. Carnegie, tất nhiên, là một nhà điều hành hiệu quả trong số những người đó.

- Một câu chuyện khác về vị tướng Robert E.Lee đã minh họa về việc biến sức mạnh thành hiệu quả. Một trong số những sỹ quan phụ tá của ông mà câu chuyện đề cập tới đã xem nhẹ lệnh cấp trên ban ra và do đó đã làm đảo lộn kế hoạch của tướng Lee - đây không phải là lần đầu tiên. Tướng Lee là người rất bình tĩnh và có thể xua tan những cơn giận dữ đang chồng chất trong người mình. Khi ông giữ được bình tĩnh, một trong số những phụ tá của ông đã hỏi: “Tại sao ngài không ra lệnh đuổi anh ta đi?” Lee nhìn vào người phụ tá với vẻ sửng sốt và nói “Câu hỏi của ngài thật là vớ vẩn”.

Các nhà điều hành biết rằng những người trợ lý của mình đều được trả lương cho công việc của họ và không cần phải làm hài lòng cấp trên của mình. Ví dụ, họ biết rằng sẽ không có vấn đề gì xảy ra cho dù nữ diễn viên chính trong vở opera có nỏng nảy như thế nào đi chăng nữa thì chỉ cần cô ấy kiếm được nhiều khách hàng cho nhà hát opera là được. Giám đốc nhà hát opera vẫn được trả tiền sau tất cả những gì ông phải chịu đựng vì sự nóng nảy của nữ diễn viên trên và đó chính là cách của cô ấy để đạt được sự thành công trong

công việc. Sẽ không có vấn đề gì xảy ra cho dù một giáo viên ưu tú hay một học giả thông thái có hài lòng với người trưởng khoa trong cuộc họp của khoa hay không. Vị trưởng khoa được trả tiền cho việc giúp đỡ những giáo viên ưu tú hoặc các học giả ưu tú đạt được sự thành công trong công việc và họ làm cho những người này cảm thấy không hài lòng thì họ sẽ bị khấu trừ lương.

Các nhà điều hành hiệu quả không bao giờ hỏi: “Anh ta có hòa hợp với tôi hay không?” mà câu hỏi sẽ là “Anh ta đóng góp được gì?”. Họ không bao giờ hỏi “Anh ta không thể làm được những gì?” mà luôn hỏi “Anh ta thường làm việc gì hiệu quả nhất?”. Trong việc bố trí nhân viên, họ luôn tìm kiếm những người có tài trong một lĩnh vực chính mà không tìm kiếm những người ít có năng lực.

Việc tìm kiếm một lĩnh vực mà mình có điểm mạnh và cố gắng áp dụng nó vào trong công việc được gọi là bản chất của con người. Thực tế, tất cả các cuộc thảo luận về “con người hoàn hảo” hay “tính cách chín chắn” đều ẩn ý một sự khinh thường về món quà đặc trưng nhất của con người: đó là khả năng trong việc dồn mọi nguồn lực cho một hoạt động, một lĩnh vực mà họ cần đạt được. Nói cách khác, đó là sự khinh thường về những thành tích trong công việc. Thành tích chỉ có thể đạt được trong một lĩnh vực mà rất hiếm khi đạt được trong nhiều lĩnh vực.

Con người tồn tại vì họ có nhiều mối quan tâm - và đây là những gì chúng tôi muốn nói tới khi nói về “thiên tài trong mọi lĩnh vực”. Những người có nhiều thành tựu nổi bật trong nhiều lĩnh vực lại thường không được mọi người biết tới. Ví dụ như Leonardo được mọi người biết tới trong lĩnh vực thiết kế mặc dù ông ta cũng biết rất

nhiều lĩnh vực khác; nếu những bài thơ của Goethe bị mất đi và tất cả các tác phẩm của ông chỉ còn lại là những kiến thức sơ sài về quang học và triết học thì ông sẽ không có tên trong hầu hết các sách giáo khoa mà chúng ta đang học. Điều gì mới là đúng đối với những người phi thường như vậy vẫn còn là điều nghi vấn đối với chúng ta. Do đó, nếu nhà điều hành tìm kiếm sức mạnh và biến sức mạnh thành hiệu quả thì họ cũng sẽ nhận được những gì mà người ta không thể làm được hoặc còn thiếu, đó chính là điểm yếu, sự trở ngại trong công việc và trong việc đạt được sự hiệu quả. Việc bố trí nhân viên vào những vị trí mà họ không có điểm mạnh và việc tập trung vào những điểm yếu sẽ là một sự lãng phí hay còn gọi là sự sử dụng sai, lạm dụng nguồn nhân lực.

Tập trung vào điểm mạnh là để đáp ứng nhu cầu của công việc. Nếu nhà điều hành ngay từ đầu không đặt ra câu hỏi: “Nhân viên này có thể làm được gì?” thì có nghĩa là họ chấp nhận việc nhân viên này có thể đóng góp ít hơn so với khả năng thực tế mà anh ta có thể làm. Khi đó, nhà điều hành sẽ phải xin lỗi người nhân viên này khi người nhân viên này không làm việc hết mình. Nhà điều hành đã gây ra tai họa nhưng không tới mức trầm trọng, đó chỉ là việc bám sát thực tế mà thôi. Một ông chủ khắt khe luôn luôn bắt đầu bằng việc tìm hiểu những gì mà nhân viên của họ có thể làm tốt, sau đó sẽ yêu cầu nhân viên này phải thực sự làm được việc đó.

Việc cố gắng tránh những điểm yếu đã làm thất bại mục đích của tổ chức. Tổ chức là một phương tiện cụ thể để biến các điểm mạnh của con người thành những điểm lợi cho hoạt động của tổ chức trong khi điểm yếu của con người lại được vô hiệu hóa và giảm thiểu

tới mức tối đa. Điểm mạnh luôn là một nhu cầu, khát khao to lớn đối với tổ chức, do đó chúng ta cần phải nỗ lực hết sức trong công việc. Tuy nhiên, phần lớn chúng ta lại không có quá nhiều điểm mạnh đến mức tự mình có thể trở nên hiệu quả. “Người ta không thể nào làm việc bằng một tay - đó là quy luật chung của con người” - đây là một câu tục ngữ về các mối quan hệ giữa con người. Tương tự thế, người ta không thể nào có sức mạnh nếu chỉ có một mình bởi vì điểm yếu luôn tồn tại trong mỗi con người chúng ta.

Nhưng chúng ta có thể xây dựng một tổ chức sao cho các điểm yếu sẽ trở thành một nhược điểm cá nhân không có ảnh hưởng gì tới công việc vả thành tích đạt được. Chúng ta cũng có thể xây dựng một tổ chức sao cho các điểm mạnh trở thành một yếu tố có liên quan tới sự thành công trong công việc. Một người kế toán thuế giỏi có thể gặp trở ngại lớn trong công việc nếu họ không có mối quan hệ tốt với những người khác. Tuy nhiên có những tổ chức vẫn có người thường hay phải ngồi trong văn phòng riêng của mình, khó tiếp xúc với người khác. Người ta có thể sử dụng sức mạnh để tạo nên sự hiệu quả trong công việc và biến những điểm yếu thành những yếu tố không có liên quan gì tới công việc. Một người làm nghề kinh doanh hộ gia đình có thể giỏi về tài chính nhưng lại không giỏi về lĩnh vực sản xuất và marketing cũng có khả năng gặp nhiều rắc rối. Trong một số doanh nghiệp lớn hơn, người ta có thể dễ dàng giúp cho một người chỉ có thế mạnh về tài chính thành công trong công việc của mình.

Các nhà điều hành thành công không bao giờ bị các điểm yếu che mắt. Ví dụ, trong ví dụ trên, nhà điều hành hiểu được rằng

nhiệm vụ của họ là giúp cho John Jones thực hiện tốt công việc kế toán thuế của mình. Họ biết Jones không có khả năng quan hệ tốt với mọi người, do đó họ sẽ không bao giờ chỉ định Jones làm người quản lý.

Nhưng cũng có những người lại có mối quan hệ tốt với mọi người. Các kế toán thuế hàng đầu chính là những người như thế. Do đó, những gì mà người này và những người như họ có thể làm là phải đảm bảo sự hòa hợp trong tổ chức. Những điều mà họ không thể làm chỉ là những hạn chế nhỏ, không có gì đáng ngại.

Có thể nói rằng những điều đã nêu trên đã quá rõ ràng nhưng tại sao nó lại không được thực hiện sau đó? Tại sao các nhà điều hành lại biến sức mạnh thành hiệu quả- đặc biệt là sức mạnh của những người cộng tác với họ? Tại sao Lincoln lại bố trí nhân viên có nhiều điểm yếu 3 lần trước khi ông ta chọn ra những người có nhiều điểm mạnh?

Lý do chính là nhiệm vụ cấp bách của nhà điều hành không phải là bố trí nhân viên vào vị trí nào đó mà chỉ là tìm người lấp khoảng trống cho vị trí đó. Khuynh hướng này bắt đầu với những công việc chỉ đóng một phần nhỏ trong tổng số những công việc khác. Khi đó, người ta sẽ tìm kiếm một người nào đó để lấp vị trí đó. Họ sẽ dễ mắc sai lầm nếu làm như thế bởi vì họ có thể chọn sai người cho vị trí đó, người đảm nhiệm chỗ trống đó ít ra cũng phải ngang bằng với người đã rời bỏ vị trí đó.

Thuật ngữ “chữa trị” được sử dụng cho trường hợp này để chỉ ra việc tìm người bù vào những vị trí còn khuyết nhưng việc “chữa trị” này có khi lại chữa “lợn lành thành lợn què”- ngoại trừ đó là một tổ

chức có quy mô nhỏ và sơ sài. Mọi công việc đều có mục tiêu của nó và nó phải được xác định bằng nhiệm vụ chứ không phải là dựa theo tính cách của con người.

Lý giải cho điều này là mọi thay đổi trong định nghĩa, cấu trúc và vị trí của một công việc trong tổ chức sẽ tạo ra một phản ứng thay đổi theo chuỗi trong toàn bộ tổ chức. Các công việc trong một tổ chức đều phụ thuộc vào nhau và liên kết với nhau. Người ta không thể thay đổi công việc và trách nhiệm của tất cả mọi người chỉ bởi vì người ta phải thay thế công việc của một người. Việc thay đổi toàn bộ công việc do sự thay đổi của một người sẽ để lại hậu quả là sự khác biệt quá lớn giữa các nhu cầu của công việc và lượng nhân viên hiện có. Nó làm cho hàng tá người phải từ bỏ công việc của mình để hỗ trợ công việc của một người.

- Điều này chắc chắc không hề đúng đối với các tổ chức quan liêu như cơ quan chính phủ hay các doanh nghiệp kinh doanh lớn. Một người được phân công giảng dạy khóa đại cương ở khoa hóa sinh của một trường đại học nên là một người có năng lực, chẳng hạn như là một chuyên gia. Tuy nhiên, khóa học đó phải mang tính phổ quát, phải bao gồm tất cả các tài liệu tổng hợp mà không cần phải quan tâm tới người giáo viên cảm thấy thế nào. Những kiến thức gì được dạy được xác định bởi những gì mà sinh viên cần - đó chính là yêu cầu của mục tiêu mà bản thân người giáo viên phải chấp nhận. Khi một người chỉ huy dàn nhạc thính phòng đảm nhận vị trí là người chơi đàn xelô đầu tiên, ông ta sẽ không hề coi một người chơi đàn xelô tồi là người chơi kèn ô-boa xuất sắc mặc dù người thổi kèn ô-boa này có thể là một nhạc sỹ nổi tiếng hơn bất

một nhạc sỹ chơi chơi đàn xelô nào hiện có. Người quản lý nhà hát opera vẫn phải chịu đựng những cơn phẫn nộ của nữ diễn viên hát chính bởi vì chỉ có cô ấy mới có thể hát được bài “Tosca” khi chương trình biểu diễn kịch có thông báo về vở “Tosca”.

Nhưng có một lý do hợp lý hơn ủng hộ cho những công việc có tính chất khách quan, không liên quan tới ai. Cách duy nhất là cung cấp cho tổ chức một nguồn nhân sự phong phú mà nó cần và phải chịu đựng, thậm chí còn phải khuyến khích sự khác nhau trong tính cách, tính khí của mọi người trong tổ chức. Để chấp nhận sự khác biệt này, các mối quan hệ phải tập trung vào nhiệm vụ của công việc chứ không phải là tập trung vào tính cách của mọi người. Thành tích trong công việc phải được đánh giá theo các tiêu chí khách quan về sự đóng góp và hoạt động của từng cá nhân. Điều này chỉ có thể làm được nếu các công việc được xác định và lên cấu trúc theo sự khách quan, nếu không thì sự nhấn mạnh ở đây sẽ là: “Ai đúng?” chứ không phải là “Điều gì đúng?”. Các quyết định nhân sự sẽ dựa trên câu hỏi “Tôi có thích đồng nghiệp này không?” hay “Anh ta có thể được chấp nhận không?” chứ không phải là hỏi “Anh ta có phải là người có khả năng nhất để thực hiện xuất sắc công việc không?”.

Việc tổ chức công việc để phù hợp với tính cách của mỗi người sẽ tạo ra sự thoải mái, dễ chịu cho mọi người nhưng không một tổ chức nào có thể làm được điều đó. Nó cần sự công bằng, khách quan trong các quyết định về nhân sự nếu không thì nó sẽ đánh mất đi những con người tốt hoặc phá hủy động lực trong họ. Nó cần cả sự phong phú về nguồn nhân sự nếu không nó sẽ không khả năng

đối chọi với sự thay đổi và sự bất đồng ý kiến (vấn đề này sẽ được thảo luận trong Chương 7 - Nhu cầu về việc ra quyết định đúng).

- Một vấn đề khác là các đội ngũ điều hành cấp cao thường không gần gũi với các đồng nghiệp và cấp dưới của mình. Trong quá trình chọn ra những người theo tiêu chí khả năng của họ trong công việc chứ không phải là theo tính cách của họ, nhà điều hành thường nhìn vào năng lực của họ. Để đảm bảo được điều này, nhà điều hành phải giữ một khoảng cách giữa họ với những đồng nghiệp gần gũi của họ.

Lincoln, như đã đề cập trong ví dụ trên, chỉ trở thành nhà điều hành thành công sau khi ông đã thay đổi các mối quan hệ gần gũi - ví dụ, với Stanto, Thư ký của ông trong cuộc chiến tranh thế giới thứ II - thành các mối quan hệ xa cách, tách biệt. Frank- lin D.Roosevelt không có "người bạn" nào trong văn phòng Nội các – ngay cả với Thư ký của mình là Henry Morgenthau- một người luôn gần gũi bên ông, phụ trách các công việc của chính phủ. Tướng Marshall và Alfred P.Sloan cũng là hai người hoàn toàn xa cách. Họ đều là những người thân thiết trong các mối quan hệ cá nhân, họ có tài trong việc kết bạn và duy trì tình bạn bè. Tuy nhiên, họ cũng biết rằng việc họ có sủng ái hay ủng hộ nhân viên hay không đều không quan trọng, chỉ có cách tách biệt với nhân viên thì họ mới có thể xây dựng được tổ chức đa dạng và có nhiều sức mạnh.

Tất nhiên, có một trường hợp ngoại lệ đối với việc khớp công việc với đúng đối tượng. Ngay cả Sloan, mặc dù luôn ủng hộ việc thiết kế công việc theo tính khách quan nhưng ông cũng vẫn phải phụ thuộc vào một người đàn ông khi tổ chức đang ở giai đoạn đầu của cơ khí

hóa, người đàn ông này tên là Charles F.Kettering - một nhà phát minh vĩ đại. Roosevelt đã phá vỡ mọi quy tắc trong cuốn sách này để giúp cho Harry Hopkins đang bị trọng bệnh có thể đóng góp được công sức của mình cho tổ chức. Nhưng những trường hợp ngoại lệ này rất hiếm và chúng chỉ nên áp dụng cho những người có khả năng thực sự nổi trội và xuất sắc trong các công việc đặc biệt.

Vậy, các nhà điều hành nên làm thế nào để bố trí nhân viên theo khả năng, sức mạnh của từng người mà không rơi vào tình huống đối lập trong việc xây dựng các công việc phù hợp với tính cách của từng người?

Để làm được điều đó, họ nên theo bốn quy tắc sau đây:

1. Nhà điều hành không nên bắt đầu với giả định rằng các công việc được tạo ra bởi tự nhiên hoặc Chúa trời. Họ nên biết rằng nếu công việc được thiết kế bởi những người không có năng lực thì những công việc đó sẽ trở thành nhiệm vụ “bất khả thi” và là công việc không dành cho những con người có năng lực bình thường.

Các công việc thường rất chung chung và có vẻ rất lô gic trên giấy tờ nhưng chúng không thể nào tìm được người phù hợp. Một người đã chứng tỏ năng lực của mình sau khi người khác đã thử nhưng không một ai thực hiện tốt được công việc và sau 6 tháng hoặc 1 năm thì không ai được nhận vào vị trí đó.

Hầu hết các công việc được tạo ra trước tiên là để phục vụ cho những người đặc biệt và được điều chỉnh theo tính cách của họ. Thông thường, rất hiếm khi tìm được tất cả các đặc điểm, tính khí trong cùng một con người. Mọi người đều có những những kiến thức và kỹ năng khác nhau nhưng không ai có thể thay đổi được

tính nết của mình. Một công việc mà yêu cầu nhiều người có tính cách khác nhau sẽ trở thành công việc "bất khả thi" và làm hại con người.

Quy tắc này khá đơn giản: Bất kỳ công việc nào không tìm được hai hoặc ba người mặc dù mỗi người đã thực hiện rất tốt các công việc trước đây thì có nghĩa là công việc đó không phù hợp với họ và cần phải được thiết kế lại.

- Mỗi tài liệu nói về marketing đều kết luận rằng việc quản lý bán hàng phải đi cùng với việc quảng cáo, khuyến mại và dưới sự quản lý của cùng một nhà điều hành. Kinh nghiệm của nhà sản xuất các hàng hóa tiêu dùng có thương hiệu đã chỉ ra rằng việc marketing chung chung sẽ không thể thực hiện được. Các doanh nghiệp như thế đều cần cả đạt hiệu quả cao trong việc bán hàng và trong quảng cáo, khuyến mại. Để làm được thế yêu cầu cần phải có nhiều người có các tính cách khác nhau - điều mà khó có thể tìm thấy trong một con người.

Công việc của một vị hiệu trưởng một trường đại học lớn ở Hoa Kỳ cũng là một ví dụ về công việc "bất khả thi". Ít nhất kinh nghiệm của chúng ta đã chỉ ra rằng chỉ có một số nhỏ những người được bổ nhiệm là có thể làm tốt công việc mặc dù hầu hết những người khác đã có một bề dày lịch sử các thành tích đáng nể trước đây.

Một ví dụ khác là về các vị phó chủ tịch của các tập đoàn đa quốc gia lớn hiện nay. Khi việc sản xuất và bán hàng ở ngoài lãnh thổ của công ty mẹ trở thành một yếu tố chiếm một vị trí quan trọng - nó chiếm hơn 1/5 tổng doanh thu - đã khiến cho mọi thứ được gọi là "không phải của công ty mẹ" biến thành một bộ phận của tổ chức -

điều này đã tạo ra những công việc “bất khả thi”, không có tác dụng. Do đó, công việc phải được tổ chức theo các nhóm sản phẩm trên phạm vi thế giới (chẳng hạn như Philips ở Hà Lan) hoặc theo các đặc điểm kinh tế xã hội nói chung của các thị trường chính. Ví dụ, có thể được chia thành ba loại công việc: Một loại là quản lý doanh nghiệp ở các quốc gia công nghiệp (Hoa Kỳ, Canada, Tây Âu, Nhật Bản); một loại là quản lý doanh nghiệp tại các quốc gia đang phát triển (chủ yếu là Châu Mỹ La tinh, Úc, Ấn Độ, miền Cận Đông); một loại là quản lý doanh nghiệp trong các quốc gia kém phát triển. Một số công ty hóa học lớn đang đi theo loại thứ ba này. Một vị đại sứ đầy quyền năng cũng gặp phải tình huống khó xử tương tự. Một nhân viên đại sứ của ông tự dưng trở thành một người có tác phong ôm đồm và rườm rà trong các công việc đến nỗi họ không có thời gian để làm loại công việc đầu tiên, đó là việc làm quen với công việc ở quốc gia mà họ được giao nhiệm vụ quản lý cũng như làm quen với các chính sách và con người ở đó. Trong ví dụ nêu trên, mặc dù người cấp dưới của ông McNamara hành động như là một một nhân viên của lầu Năm góc nhưng tôi vẫn chưa cảm thấy bị thuyết phục khi cho rằng công việc của người Thư ký Bộ quốc phòng Hoa Kỳ thực sự có thể thực hiện được (mặc dù tôi thừa nhận rằng tôi không thể hiểu được phương án thay thế đó).

Nhà điều hành thành công, do đó, đầu tiên cần phải chắc chắn rằng công việc đã được thiết kế rõ ràng và nếu kinh nghiệm bản thân nói lên rằng công việc đó không thể tìm được những người tài giỏi để đảm nhiệm hay nói cách khác công việc đó là công việc “bất khả thi” thì họ nên thiết kế lại công việc đó. Họ phải biết rằng cuộc

thử nghiệm đó không phải là để tìm ra nhân tài mà là để giúp cho những người bình thường có thể thực hiện xuất sắc được công việc.

2. Quy tắc thứ hai cho việc bố trí nhân viên dựa trên sức mạnh của họ là làm cho mỗi công việc trở nên phức tạp và to lớn. Công việc nên đưa ra những thách thức để phát hiện ra những sức mạnh mà một người có thể có. Nó cũng nên có phạm vi giới hạn để cho bất kỳ sức mạnh nào cần thiết cho nhiệm vụ công việc có thể tạo ra những kết quả quan trọng.

Tuy nhiên, đây không phải là chính sách của hầu hết các tổ chức lớn. Họ có khuynh hướng làm cho công việc trở nên đơn giản hơn- điều này chỉ có giá trị khi nhân sự được sắp xếp, bố trí cho những hoạt động cụ thể tại một thời điểm xác định. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta phải tìm người cho những vị trí còn trống khi họ được tuyển vào. Mọi nhu cầu của bất kỳ công việc nào mà ở mức đơn giản thái quá đều cũng có khả năng thay đổi và thường thay đổi bất ngờ, việc "phù hợp hoàn toàn" sau đó sẽ mau chóng trở nên "không phù hợp" và chỉ khi nào công việc đó lớn và cấp thiết thì nó mới làm cho con người phát sinh thêm những nhu cầu mới khi gặp tình huống thay đổi.

Quy tắc này áp dụng cho những người lao động trí thức mới bắt đầu công việc của mình và công việc là cơ hội để cho họ phát huy bất cứ sức mạnh, lợi thế nào mà họ có. Đối với công việc lần đầu thực hiện, các tiêu chuẩn được đặt ra để giúp cho họ định hướng được sự nghiệp của mình và để họ tự mình đánh giá năng lực và sự cống hiến của mình. Họ thường không bao giờ có cơ hội để thể hiện cho tới khi họ được giao nhiệm vụ lần đầu, điều này cũng giống như

những gì mà mọi người có thể làm trong một môi trường chỉ là lời hứa và cam kết thực hiện. Hoạt động chỉ có thể thực hiện được trong các công việc thực tế cho dù đó là công việc trong phòng thí nghiệm, dạy học, trong doanh nghiệp hay trong một cơ quan chính phủ. Đối với những người mới bắt đầu công việc, đồng nghiệp và cấp trên của họ thì điều quan trọng nhất là phải xác định được những gì mà họ có thể thực sự làm được.

Một điều vô cùng quan trọng khác là phải xác định được càng sớm càng tốt việc liệu người lao động đã được đặt đúng vị trí hay được bố trí đúng công việc chưa. Có khá nhiều các thử nghiệm đáng tin cậy để đo năng lực và kỹ năng cần có đối với một công việc chân tay. Người ta có thể tiến hành thử nghiệm trước để xem liệu người đó có khả năng thực hiện tốt công việc đó không, chẳng hạn như công việc thợ mộc hay thợ máy. Tuy nhiên, các thử nghiệm đó lại không phù hợp để đánh giá công việc lao động trí thức. Những gì cần cho công việc trí thức không hề giống như vậy, nó chỉ đánh giá được thông qua hoạt động mà thôi.

Công việc của một người thợ mộc hay thợ máy được xác định bằng tay nghề và thường rất ít sự khác nhau về tay nghề giữa người này và người khác. Nhưng đối với khả năng đóng góp của người lao động trí thức đối với tổ chức thì các giá trị và mục tiêu của tổ chức cũng quan trọng không kém kiến thức chuyên môn và kỹ năng của riêng họ. Một người thanh niên có sức mạnh, lợi thế trong công việc này cũng có thể lại hoàn toàn không phù hợp trong các công việc khác mặc dù nhìn bề ngoài chúng có thể khá giống nhau. Công việc đầu tiên, do đó cần phải giúp anh ta thử nghiệm chính bản thân

mình và tổ chức của mình để tìm ra được công việc nào phù hợp với anh ta nhất.

- Điều này không chỉ đúng đối với các tổ chức khác nhau như các cơ quan chính phủ, trường đại học hay các doanh nghiệp mà nó còn đúng đối với các tổ chức giống nhau có đặc điểm, công việc kinh doanh giống nhau. Tôi chưa từng nhìn thấy hai doanh nghiệp lớn nào lại có cùng các giá trị như nhau và đều coi trọng sự đóng góp như nhau. Một người có thể cảm thấy hạnh phúc và làm việc hiệu quả tại một khoa của trường đại học này, có thể lại cảm thấy bất mãn, thất vọng, nản chí khi chuyển tới làm việc cho một cơ quan giáo dục khác. Cho dù Ủy ban dịch vụ dân sự có cố gắng như thế nào để cho các phòng ban chính phủ sử dụng cùng các quy tắc, luật lệ và thước đo thì họ vẫn có một số điểm khác nhau bởi vì mỗi cơ quan chính phủ lại yêu cầu những hành vi khác nhau giữa các nhân viên, đặc biệt là những người ở vị trí cấp cao để có thể đảm bảo được sự hiệu quả và sự đóng góp cho tổ chức.

Thật dễ dàng để điều chuyển những người lao động khi họ vẫn còn trẻ sang các quốc gia khác làm việc- đặc biệt là ở các quốc gia phương Tây nơi mà tính lưu động được mọi người chấp nhận. Một khi con người ta đã làm việc ở tổ chức được mười năm hoặc hơn thì việc điều chuyển sẽ trở nên khó khăn hơn, đặc biệt là những người không quá xuất sắc trong công việc. Những người lao động trẻ, do đó nên tự hỏi mình trước: “Tôi có được đặt ở đúng vị trí và đúng công việc mà có thể phát huy được hết sức mạnh, lợi thế của mình không?”.

Nhưng họ sẽ không thể hỏi câu hỏi này và do đó, cũng sẽ không có câu trả lời nếu công việc mà anh ta bắt đầu làm là quá đơn giản, quá dễ và được thiết kế để bù đắp lại cho vấn đề thiếu kinh nghiệm của mình chứ không phải là để phát hiện ra khả năng, sức mạnh của họ.

Mọi cuộc khảo sát về người lao động trí thức trẻ, ví dụ như khảo sát về những bác sỹ ở Bộ quân y Hoa Kỳ, các nhà hóa học trong phòng thí nghiệm, kế toán viên hay kỹ sư trong nhà máy, các y tá trong bệnh viện- đều chỉ ra các kết quả giống nhau. Những người đam mê với công việc, đạt được nhiều kết quả tích cực là những người mà khả năng của họ có thể được sử dụng. Những người mà luôn cảm thấy bất mãn thường hay nói: “Mọi năng lực, khả năng của tôi đã không được người ta sử dụng đến”.

Người lao động trí thức nào mà công việc của họ quá đơn giản, không có gì thách thức được khả năng của họ thường hay rời bỏ công việc nhanh chóng trước khi họ bước sang tuổi trung nhiên bởi vì họ cảm thấy bất mãn, không hài lòng với công việc.

Các nhà điều hành thường hay phàn nàn rằng nhiều lao động trẻ thường hay bỏ việc sớm, họ thường đổ lỗi cho việc: Họ không có động lực làm việc bởi vì công việc của họ quá đơn giản.

3. Các nhà điều hành thành công đều biết rằng họ phải bắt đầu với việc xem người lao động có thể làm được gì chứ không phải là công việc yêu cầu gì. Điều này nghĩa là họ phải suy nghĩ thật kỹ về việc người nào sẽ được chọn cho công việc đó trước khi ra quyết định tuyển dụng.

Đây là lý do cho việc áp dụng rộng rãi các quy trình đánh giá nhân viên hiện nay, trong đó con người ta, đặc biệt là những người làm công việc trí thức thường xuyên được đánh giá. Mục đích của việc áp dụng quy trình này là để đánh giá một người trước khi quyết định xem liệu họ có đúng là người phù hợp với vị trí này không.

Tuy nhiên, trong khi nhiều tổ chức lớn có một quy trình đánh giá, thì chỉ có một số tổ chức thực sự áp dụng nó. Các nhà điều hành thường hay nói rằng họ thường đánh giá nhân viên của mình ít nhất một lần một năm còn bản thân họ thì chưa bao giờ bị cấp trên đánh giá. Các mẫu đánh giá thường lưu trong các hồ sơ và không một ai nhìn thấy chúng khi một quyết định về nhân sự được ban hành. Mọi người thường bỏ chúng đi như là những tờ giấy vô giá trị. Trên hết, “các cuộc phỏng vấn đánh giá” thường hay được sử dụng, trong đó người cấp trên sẽ ngồi cùng với cấp dưới của mình và thảo luận về kết quả công việc. Tuy nhiên, các cuộc phỏng vấn đánh giá lại là điều nan giải của toàn bộ hệ thống đánh giá. Những vấn đề của nó được nêu trong một cuốn sách mới về quản trị - cuốn sách này nói rằng phỏng vấn đánh giá là một công việc đáng ghét nhất đối với người quản trị cấp cao.

Các công tác đánh giá hiện nay đang được sử dụng trong hầu hết các tổ chức và được thiết kế lần đầu bởi các nhà tâm lý học lâm sàng và nhà tâm lý học nghiên cứu hành vi bất thường cho các mục đích của họ. Nhà tâm lý học lâm sàng là một người trị liệu được đào tạo để chữa trị ốm đau. Họ thường quan tâm tới điều gì sai chứ không phải là điều gì đúng đối với bệnh nhân. Họ thường đặt ra giả định không có ai sẽ tới gặp họ nếu họ không có vấn đề gì về sức

khỏe. Do đó, nhà tâm lý học lâm sàng hay nhà tâm lý nghiên cứu hành vi bất thường, thường có cái nhìn rất chính xác khi đánh giá, chẩn đoán tình trạng ốm đau của một người.

- Tôi nhận ra điều này khi lần đầu tôi tiếp xúc với cách quản trị của người Nhật Bản. Khi tham gia vào một hội nghị thảo luận về việc phát triển kỹ năng cho nhà điều hành, tôi vô cùng ngạc nhiên khi thấy không có một nhà điều hành người Nhật Bản nào ở trong các tổ chức lớn sử dụng các hệ thống đánh giá nhân viên. Khi tôi thắc mắc về điều này, một trong số họ đã nói rằng: “Các hệ thống đánh giá của ngài chỉ quan tâm tới việc tìm ra những lỗi sai và điểm yếu của nhân viên, còn chúng tôi thì không bao giờ sa thải một người hay không thăng tiến cho anh ta, bởi vì điều này cũng chẳng mang lại lợi lộc gì chúng tôi cả. Ngược lại, chúng tôi càng biết ít về điểm yếu của anh ta thì mọi thứ sẽ càng trở nên tốt đẹp hơn. Những gì chúng tôi cần biết là các điểm mạnh của họ và những gì họ có thể làm được. Các hệ thống đánh giá nhân viên của ngài thì không hề quan tâm tới điều này”. Các nhà tâm lý phương Tây – đặc biệt là những người thiết kế ra hệ thống đánh giá có thể không đồng ý với điều họ nói nhưng đây là quan điểm của mọi nhà điều hành, cho dù là người Nhật Bản, người Mỹ hay người Đức đối với hệ thống đánh giá truyền thống.

Các nhà điều hành ở phương Tây có thể suy nghĩ về những bài học rút ra từ những thành tựu mà người Nhật Bản đạt được. Tất cả chúng ta đều biết tới “Hệ thống làm việc cả đời” ở Nhật Bản. Khi một người có tên trong bảng lương, họ thường được sắp xếp theo vị trí của mình - công nhân, nhân viên văn phòng, chuyên gia, nhà điều

hành, theo độ tuổi và thời gian làm việc cho công ty cùng với mức lương tăng gấp đôi cứ khoảng hai lần sau mỗi 15 năm làm việc. Do đó, họ không thể rời bỏ công ty và họ cũng sẽ không bao giờ bị sa thải. Ở những người sau 45 tuổi thì lại có nhiều điều khác biệt, chỉ có một nhóm nhỏ được chọn ra theo năng lực của họ và được đảm nhiệm vị trí điều hành cấp cao. Một hệ thống như thế phù hợp tới mức nào với những người có những năng lực khác nhau trong việc đạt được kết quả và thành tựu mà người Nhật Bản đã chỉ ra? Câu trả lời là các yếu tố trong hệ thống của người Nhật Bản đã loại bỏ đi những điểm yếu. Điều đó chính xác là họ không bao giờ sa thải nhân viên, các nhà điều hành người Nhật Bản luôn luôn tìm kiếm một người trong nhóm có thể làm được việc và họ luôn luôn tìm kiếm các điểm mạnh của nhân viên để bố trí công việc cho phù hợp.

Ý của tôi không phải là ca ngợi hệ thống đánh giá của người Nhật Bản, nó khác xa với thực tế. Chỉ có một số người chứng minh được năng lực của mình trong việc thực hiện tất cả các công việc lớn. Những công việc nhỏ còn lại thì được thực hiện bởi tổ chức. Nhưng nếu chúng ta ở phương Tây thì lại thấy rằng người ta luôn mong chờ sẽ nhận được nhiều lợi ích to lớn từ việc điều chuyển con người, chúng ta nên áp dụng phong tục của người Nhật Bản trong việc tìm kiếm sức mạnh và sử dụng sức mạnh của con người.

Nếu người quản lý cấp cao chỉ tập trung vào những điểm yếu để đánh giá nhân viên thì họ sẽ phá hủy đi mối quan hệ khăng khít giữa họ và cấp dưới của họ. Nhiều nhà điều hành đã bỏ đi hệ thống đánh giá mà chính sách nhân sự đang áp dụng. Nó cũng dễ hiểu rằng họ nên coi hình thức phỏng vấn đánh giá mà chỉ tập trung vào việc tìm

kiếm những lỗi sai, khuyết điểm và điểm yếu như là một điều nên tránh. Những sai sót của một người cũng giống như trường hợp một bệnh nhân đang tìm kiếm sự giúp đỡ là trách nhiệm của người bác sỹ. Tuy nhiên, như chúng ta đã biết theo quan điểm của Hippocrate, điều này phỏng đoán một mối quan hệ bí mật giữa bác sỹ và bệnh nhân- điều mà không giống với mối quan hệ giữa người cấp trên và cấp dưới. Nó chính là mối quan hệ khiến cho việc hợp tác với nhau trở nên khó thực hiện. Vì vậy, việc có rất ít nhà điều hành sử dụng nó như một công cụ đánh giá chính thức là điều dễ hiểu bởi vì nó là công cụ sai trong tình huống sai theo mục đích sai.

Công tác đánh giá- và các triết lý về nó- cũng đặt tầm quan trọng đối với vấn đề “khả năng xảy ra”. Những người có kinh nghiệm đã biết được rằng người ta không thể đánh giá trước được các khả năng hoặc đánh giá trước được những gì sẽ khác biệt so với những gì mà một người đang làm. “Khả năng xảy ra” đơn giản chỉ là một thuật ngữ khác cho lời “hứa hẹn”. Thậm chí ngay cả khi đã có lời hứa thì mọi thứ có thể vẫn đi lệch hướng trong khi những người không hứa hẹn gì (bởi vì họ không có cơ hội) thì lại làm việc rất tốt.

Tất cả mọi người đều có thể đánh giá được khả năng hoạt động và họ nên làm như thế. Đây là một lý do khác để làm cho các công việc trở nên lớn hơn và thách thức hơn. Nó cũng là lý do cho việc suy nghĩ về những đóng góp mà một người nên làm để tạo ra các kết quả và thúc đẩy hoạt động của toàn bộ tổ chức. Người ta có thể đánh giá được hoạt động của một người so với những kỳ vọng mà họ đề ra cho hoạt động của người đó.

Người ta cần một số mẫu của quy trình đánh giá nếu không họ có thể đánh giá nhân sự sai trong quá trình làm việc. Các nhà điều hành thành công thường xuyên tự làm ra mẫu đánh giá của riêng họ bắt đầu bằng một bản báo cáo về những đóng góp chính mà họ kỳ vọng từ nhân viên, các vị trí hiện tại và một bản ghi chép về hoạt động của nhân viên so với những mục tiêu mà họ đề ra. Sau đó, họ đặt ra 4 câu hỏi sau:

(a) “Anh ấy (Cô ấy) có làm việc hiệu quả không?”

(b) “Những việc gì mà anh ta có khả năng làm tốt được?”

(c) “Anh ta phải làm gì hoặc phải học thêm gì để có khả năng tận dụng được hết sức mạnh, lợi thế của mình?”

(d) “Nếu tôi có một con trai hay con gái, tôi sẽ sẵn sàng để cho người đó quản lý công việc của con trai, con gái tôi?” (i) Nếu “Có” thì tại sao? (ii) Nếu “Không” thì tại sao?

Phương pháp đánh giá này thực sự đã chú trọng nhiều tới con người hơn là quy trình đánh giá thông thường ở trên, nó tập trung vào các điểm mạnh và bắt đầu bằng việc suy nghĩ xem những gì mà người đó có thể làm được. Các điểm yếu được coi là những cản trở trong việc tận dụng hết các điểm mạnh của người đó cũng như thành tích, hiệu quả và thành tựu của họ.

Câu hỏi cuối cùng (ii) là câu hỏi duy nhất không liên quan gì tới các điểm mạnh. Những người cấp dưới, đặc biệt là những người còn trẻ, đầy tham vọng có khuynh hướng bắt chước ông chủ đầy quyền hành của mình. Không có gì mang tính chất hủy diệt hơn là một nhà điều hành đầy quyền lực bởi vì họ là người có khả năng

làm việc tốt và thậm chí có thể chịu đựng tốt nếu bị những người khác trong tổ chức từ chối quyền điều hành của họ; với vị trí đầy quyền hành trong tổ chức, họ có thể tạo ra những cú hủy diệt. Do đó, đây là một khía cạnh mà điểm yếu lại có phần quan trọng và cần thiết.

Tính cách và sự liêm chính đôi khi không tạo ra được kết quả gì nhưng sự vắng mặt của chúng sẽ tạo ra sai sót cho các thứ khác. Do đó, ở khía cạnh này, điểm yếu lại trở nên không có tác dụng, chứ không phải là làm hạn chế khả năng hoạt động và sức mạnh của con người.

4. Các nhà điều hành thành công đều biết rằng để lấy được sức mạnh, người ta phải từ bỏ những điểm yếu.

Có một số vị sĩ quan chỉ huy trong lịch sử là người tự cho mình là trung tâm, kiêu ngạo và luôn tỏ vẻ khâm phục những gì mình đạt được (ngược lại, có những vị tướng lại rất khiêm tốn với những thành công mình đạt được nhưng họ lại không được lịch sử biết đến như là những vị tướng vĩ đại). Tương tự, những nhà chính trị không hề muốn trở thành Tổng thống hay Thủ tướng lại không được người ta nhớ tới như là một một nhà chính trị. Có một số người luôn tự cao rằng thế giới - hoặc ít ra là quốc gia của họ thực sự cần mình và phải phụ thuộc vào quyền điều hành của mình. Nếu xét tới khả năng chỉ huy trong những tình huống nguy cấp thì phải kể tới Disraeli hoặc Frank- lin D.Roosevelt mặc dù họ là người thiếu sự khiêm tốn. Thực sự không có ai là vĩ đại trong con mắt của cấp dưới và họ vẫn luôn cười nhạo cấp trên của mình. Họ nhận thấy rằng không phải

mọi tính cách trên đều là cần thiết, các tính cách đó không có ý nghĩa gì đối với một nhiệm vụ cụ thể của một người.

Nhà điều hành thành công sẽ luôn hỏi: “Người này có sức mạnh về một lĩnh vực chính nào đó không? Sức mạnh của họ có liên quan tới công việc không? Nếu họ hoàn thành xuất sắc một lĩnh vực nào đó thì sự đóng góp đó thực sự có giá trị to lớn không?”. Và nếu câu trả lời là “Có” thì nhà điều hành sẽ chỉ định họ làm công việc đó.

Các nhà điều hành thành công biết rằng hai người có năng lực bình thường thì không thể làm việc hiệu quả bằng một người tài giỏi và hai người đó thậm chí còn gặt hái được thành công ít hơn khi chỉ có một người đảm nhiệm công việc. Họ đồng ý rằng khả năng, năng lực phải được cụ thể hóa cho từng hành động. Họ không bao giờ nói tới một “người tài giỏi” nhưng luôn nói “người đó giỏi ở một công việc nào đó”. Tại mỗi nhiệm vụ, họ tìm kiếm những người có điểm mạnh để công việc đó có thể được hoàn thành xuất sắc.

Điều này cũng nói lên rằng họ tập trung vào cơ hội trong việc bố trí nhân viên chứ không phải là tập trung vào vấn đề.

Họ là người có khả năng chịu đựng trong các cuộc tranh luận như: “Tôi không thể tha thứ cho người này; Tôi sẽ gặp rắc rối nếu không có anh ta”. Họ biết rằng chỉ có ba lời giải thích cho “người không thể thiếu” đó là: Anh ta là người thực sự không có năng lực và chỉ có thể tồn tại nếu được ai đó che chắn; sức mạnh của anh ta bị sử dụng sai để làm tấm đỡ cho một người có năng lực kém; hoặc sức mạnh của anh ta bị sử dụng sai để ngừng việc giải quyết một vấn đề quan trọng hoặc để che giấu vấn đề nào đó.

Trong mỗi một tình huống này, “người không thể thiếu” nên được điều chuyển đi sớm nếu không thì anh ta sẽ gây nguy hại cho những sức mạnh mà anh ta đang có.

Nhà điều hành được đề cập trong Chương 3 là người có những phương pháp độc đáo để trở thành nhà điều hành hiệu quả - các chính sách phát triển chuỗi đại lý bán lẻ cũng quyết định việc điều chuyển những người thuộc đối tượng “người không thể thiếu”. Điều này có nghĩa là họ đang nói về việc “Tôi đang có những người quản lý tồi hoặc nhân viên tồi – hoặc cả hai”. Cho dù là cái gì đi chăng nữa thì chúng ta càng xác định sớm thì sẽ càng tốt.

Một quy luật không thể phá vỡ đó là thăng chức cho những người có năng lực trong công việc. Mọi tranh luận đều bàn tán tới vấn đề “Anh ta là người không thể thiếu”... “Anh ta sẽ không được mọi người ở đó chấp nhận”… “Anh ta còn quá trẻ…” hoặc “Chúng ta không bao giờ cân nhắc một người mà chưa bao giờ có kinh nghiệm thực tế”. Công việc chỉ phù hợp với người nào có năng lực tốt nhất. Ai là người chứng minh được năng lực của mình thì người đó sẽ cơ hội thăng tiến. Việc coi sự bố trí nhân viên là cơ hội cho họ chứ không phải là vấn đề sẽ tạo ra một tổ chức hiệu quả và thúc đẩy sự hăng hái, cống hiến của nhân viên.

Ngược lại, nhà điều hành còn có nhiệm vụ loại bỏ những người không phù hợp - đặc biệt là những người quản lý liên tục không hoàn thành xuất sắc công việc. Nếu để họ ở lại công ty thì họ sẽ làm hại người khác và sẽ không công bằng cho những người bị tước đoạt mất cơ hội để phấn đấu và được ghi nhận, trên hết nó còn một sự tàn nhẫn đối với chính bản thân những người đó bởi vì họ biết

mình không hề phù hợp với công việc đó. Thực sự, tôi chưa bao giờ gặp bất cứ người nào khi không phù hợp với công việc lại không bị ảnh hưởng bởi áp lực, căng thẳng, tất cả họ đều mong muốn được giải thoát khỏi công việc đó. “Hệ thống công việc cả đời” của Nhật Bản và Hệ thống ngành dân chính của phương Tây đều không coi sự thiếu năng lực là cơ sở để sa thải ai đó hay là một điểm yếu nghiêm trọng- nó chỉ cái không cần thiết mà thôi.

- Vị tướng Marshall trong thế chiến thứ hai nói rằng một sỹ quan chỉ huy sẽ bị sa thải ngay lập tức nếu họ không làm việc hiệu quả hay không phù hợp với công việc mà quân đội và nhà nước giao cho. Marshall không thích những tranh luận như: “Nhưng chúng tôi không còn sự lựa chọn nào khác”. “Tất cả các vấn đề là ngài biết người đó không phù hợp với công việc” hay “Vậy sự thay thế anh ta bắt nguồn từ nguyên do gì?”.

Marshall cũng nói rằng việc sa thải một sỹ quan chỉ huy là sự phán đoán về người sỹ quan đó chứ không phải là sự phán đoán về người đã tiến cử anh ta. “Điều duy nhất chúng ta biết là trong trường hợp này anh ta sai nhưng điều đó không có nghĩa là anh ta không phải là một người lý tưởng khi thực hiện các công việc khác. Việc bổ nhiệm anh ta là sai sót của tôi và bây giờ nhiệm vụ của tôi là phải tìm ra xem anh ta có thể làm được việc gì”.

Tướng Marshal cũng đưa ra một ví dụ hay về cách con người ta biến sức mạnh thành hiệu quả. Khi Marshall lần đầu đảm nhiệm vị trí có tầm ảnh hưởng lớn khi ông mới ở độ tuổi 30, từ trước đến giờ chưa có một sỹ quan nào trong Quân đội Hoa Kỳ có được một vị trí như thế khi ở độ tuổi đó (Mar- shall thường hoàn thành xuất sắc

công việc mình trước thời hạn bốn tháng. Tiệc sinh nhật lần thứ 60 của ông diễn ra vào ngày 31/12/1939- khi đó ông đã quá nhiều tuổi để đảm nhiệm vị trí Chánh văn phòng. Ông được bổ nhiệm làm vị trí này vào ngày 01/09 của năm đó). Các vị tướng dự bị tương lai trong cuộc chiến thế giới thứ II chỉ là các sỹ quan bậc trung ít có cơ hội để được thăng tiến khi Marshall bắt đầu chọn và đào tạo họ. Eisenhower là một trong số những người đó, 30 tuổi và chỉ là một thiếu tá. Tuy nhiên vào năm 1942, Marshall đã phát triển được một nhóm sỹ quan chỉ huy lớn nhất và mạnh nhất trong lịch sử nước Mỹ. Họ hầu như chưa bao giờ gặp thất bại và đều là những người vô địch.

Một trong số những chiến công lớn nhất về giáo dục trong lịch sử quân đội Mỹ được thực hiện bởi một người không có dáng vẻ của một "người lãnh đạo" chẳng hạn như vẻ quyến rũ bên ngoài hay sự tự tin, đó chính là Montgomery. Những gì mà Marshall có được chính là do nguyên tắc: "Người này có thể làm được việc gì?" luôn thường trực trong đầu của ông. Nếu một người có thể làm được gì đó thì mọi nhược điểm khác của anh ta sẽ trở thành điều không quan trọng.

- Ví dụ, Marshall vẫn muốn cứu George Patton mặc dù ông biết rằng vị sĩ quan đầy quyền lực, tham vọng nhưng cũng thất bại nhiều lần trong Thế chiến thứ II này không có nhiều yếu tố để có thể trở thành một người lính với sự nghiệp thành công trong thời bình. Tuy nhiên, bản thân Marshall đã rất miễn cưỡng khi phải gạch tên Patton đi. Marshall chỉ để ý tới những điểm yếu khi chúng là yếu tố kìm hãm sự phát triển toàn diện của con người. Bản thân Marshall đã cố

gắng rất nhiều để khắc phục những nhược điểm của mình trong công việc và để đón nhận những cơ hội nghề nghiệp trong tương lai.

- Marshall đã chọn một vị thiếu tá trẻ tên là Eisenhower cho kế hoạch chiến tranh của Hoa Kỳ khi người này mới 30 tuổi để giúp cho người này lĩnh hội được các chiến lược có hệ thống mà họ đang thiếu. Eisenhower không phải là nhà chiến lược nhưng anh ta có thể hiểu được chiến lược và hiểu được tầm quan trọng của nó và do đó anh ta sẽ loại bỏ được những nhược điểm của mình để trở thành một người lên kế hoạch chiến lược và một người biết cách xây dựng nhóm.

Marshall luôn luôn chỉ định người nào phù hợp nhất, không quan tâm anh ta ở đâu hay anh ta tồi tệ như thế nào. “Chúng tôi có được bước đột phá này là do công việc… Chúng tôi có được nó là do con người và do quân đội”, đó là câu trả lời của Marshall khi có một người nài xin ông- thường là người cấp cao- về việc đừng có loại bỏ người “không thể thiếu”.

- Khi tổng thống Roosevelt nói rằng Marshall là người không thể thiếu đối với mình, Marshall đã ở lại Washing- ton, đảm nhiệm vị trí tư lệnh cấp cao ở Châu Âu cùng với Eisenhower, và từ bỏ ước mơ của mình.

Điều cuối cùng Marshall nhận ra mà mọi người có thể học được điều đó từ ông- đó chính là mọi quyết định về con người giống như một sự may rủi. Bằng việc dựa vào những gì mà một người có thể làm, thì sự may rủi đó sẽ trở thành điều may mắn.

Một người cấp cao phải chịu trách nhiệm về công việc của những người khác. Họ cũng có quyền quyết định về sự nghiệp của người

khác. Biến sức mạnh thành hiệu quả do đó sẽ trở thành điều quan trọng nhất, cấp thiết và là trách nhiệm của một người có quyền lực và vị trí. Việc chỉ tập trung vào những điểm yếu không chỉ là một điều ngu ngốc mà còn là sự vô trách nhiệm. Người cấp cao phải biết cách biến sức mạnh của mọi người thành hiệu quả cao nhất có thể và giúp họ đạt được bất cứ sức mạnh nào mà họ có thể có. Tổ chức phải phục vụ cho các cá nhân trong việc đạt được các sức mạnh của mình mà không cần quan tâm tới những hạn chế hay điểm yếu của họ.

Điều này ngày càng trở nên quan trọng và đặc biệt có tính chất quyết định. Trước đây, số lượng công việc có sử dụng kiến thức rất ít và việc tuyển dụng lao động trí thức cũng rất ít. Để có thể trở thành một công chức trong các cơ quan chính phủ ở Đức hay Scandinavia thì họ phải có Bằng cấp về luật, còn người có bằng cấp về toán học thì không thể xin vào đó được. Ngược lại, nếu một người thanh niên muốn kiếm sống bằng cách sử dụng kiến thức của mình vào công việc thì anh ta chỉ có ba hoặc bốn sự lựa chọn về lĩnh vực nghề nghiệp. Ngày nay, số lượng công việc cần trí thức vô cùng phong phú, nó tạo ra hàng nghìn cơ hội việc làm cho những người lao động trí thức. Vào khoảng năm 1900, công việc trí thức vẫn chỉ là những công việc có chuyên môn truyền thống như Luật, Y, Sư phạm, Truyền giáo. Hiện nay, có hàng trăm loại công việc khác nhau, đặc biệt những ngành nghề trí thức đang là nhu cầu lớn của mọi tổ chức, doanh nghiệp và cơ quan chính phủ.

Mặt khác, ngày nay, người ta có xu hướng cố gắng tìm được lĩnh vực kiến thức và loại công việc phù hợp với khả năng của mình và

ngày càng trở nên khó khăn hơn cho những người trẻ trong việc lựa chọn công việc cho mình bởi vì chính anh ta không biết rõ về mình cũng như không nắm được các cơ hội.

Điều này càng trở nên quan trọng hơn cho những cá nhân khi họ hướng tới việc biến sức mạnh của mình thành hiệu quả và nó cũng rất quan trọng cho tổ chức khi hiện nay nhiều nhà điều hành chỉ tập trung vào sức mạnh và biến sức mạnh thành hiệu quả cho nhóm của mình và cho cấp dưới của mình.

Việc bố trí nhân viên theo sức mạnh mà họ có, do đó, rất cần thiết đối với nhà điều hành và tổ chức cũng như đối với cá nhân và xã hội trong một thế giới đang cần những công việc lao động trí thức.

Tôi quản lý sếp của mình bằng cách nào?

Trên hết, các nhà điều hành thành công thường cố gắng hết sức để tạo ra hiệu quả từ việc sử dụng toàn bộ sức mạnh của những người cấp trên của mình.

Tôi chưa bao giờ gặp một người quản lý nào, cho dù họ làm việc trong doanh nghiệp, cơ quan chính phủ hay trong một tổ chức nào khác nói rằng: “Tôi không gặp rắc rối khi quản lý nhân viên của mình nhưng tôi phải là thế nào để quản lý ông chủ của tôi”. Điều đó thực ra cũng dễ dàng nhưng chỉ có nhà điều hành hiệu quả mới biết được điều đó. Bí mật nằm ở chỗ nhà điều hành hiệu quả biết biến sức mạnh của những người cấp trên thành hiệu quả.

- Điều này cần phải có sự cẩn trọng. Đối lập với sự lý giải trước đây, những người cấp dưới, theo quy tắc, không thể thăng tiến hay lấn lướt những ông chủ kém năng lực của mình. Nếu ông chủ của họ không được thăng chức, thì họ cũng sẽ có khuynh hướng bị kìm

hãm sau ông ta. Nếu ông chủ của họ bị sa thải vì kém năng lực hoặc không hoàn thành nhiệm vụ thì những người kế nhiệm- cấp dưới của họ cũng hiếm khi có tương lai tươi sáng. Ông chủ là người được tuyển từ bên ngoài vào và dưới ông ta là những người trẻ, thông minh. Ngược lại, họ sẽ thành công nếu ông chủ của họ cũng là người thành công và liên tục được thăng tiến.

Bên cạnh sự cẩn trọng, việc biến sức mạnh của ông chủ thành hiệu quả trong công việc là chìa khóa cho hiệu quả của chính người cấp dưới. Nó giúp cho họ tập trung sự đóng góp, cống hiến theo hướng được thăng tiến cao hơn và được tận dụng hơn. Nó còn giúp cho họ đạt được thành tích và thành tựu trong mọi việc mà bản thân họ cảm thấy tin tưởng vào điều đó.

Tuy nhiên, người ta không thể biến sức mạnh của ông chủ thành hiệu quả bằng cách xu nịnh ông chủ của mình. Họ phải bắt đầu bằng những gì mà họ có năng lực thực tế và để cho người cấp trên của mình thấy được điều đó.

Nhà điều hành hiệu quả phải chấp nhận thực tế rằng ông chủ của họ cũng chỉ là một người bình thường (một điều mà những người cấp dưới hiếm khi nhận ra được). Bởi vì cấp trên của nhà điều hành cũng là người nên họ cũng có cả những điểm mạnh và điểm yếu. Để xây dựng trên sức mạnh của họ thì phải giúp họ làm những gì mà họ có thể làm, điều này sẽ tạo ra hiệu quả công việc cho cấp trên của nhà điều hành và cũng là cho chính bản thân nhà điều hành. Việc chỉ tập trung vào những điểm yếu của cấp trên sẽ gây ra tác hại, làm mất hiệu quả cho chính nhà điều hành và đó cũng chính là điểm yếu của nhà điều hành. Nhà điều hành hiệu quả, do đó, thường hay hỏi:

“Việc gì mà ông chủ tôi thực sự có thể làm xuất sắc?” “Điều gì mà ông ấy đã làm được xuất sắc?” “Ông ấy muốn tôi làm gì?”. Nhà điều hành không phải lo lắng quá nhiều về những gì mà ông chủ của họ không thể làm được.

- Những người cấp dưới đặc biệt còn muốn “cải tạo” ông chủ của mình. Một công chức cấp cao có năng lực thường coi mình là người trợ lý trong việc chỉ định, bổ nhiệm người đứng đầu cơ quan của mình. Họ cố gắng giúp cho ông chủ của mình khắc phục được những hạn chế, điểm yếu của mình. Nhà điều hành hiệu quả khi đặt ra câu hỏi: “Ông chủ mới có thể làm được gì?”. Và nếu câu trả lời là “Ông chủ tôi có mối quan hệ tốt với Quốc hội, Nhà Trắng và quần chúng” thì khi đó nhà điều hành có thể giúp cho ông chủ tận dụng được những khả năng của mình. Việc quản trị hiệu quả và các quyết định chính sách tốt nhất sẽ trở nên vô nghĩa nếu họ không có kỹ năng chính trị trong con người họ. Một khi nhà chính trị biết rằng nhân viên của họ đang hỗ trợ họ thì khi đó họ sẽ lắng nghe cấp dưới tư vấn cho mình về chính sách và cách quản lý.

Nhà điều hành hiệu quả cũng biết rằng ông chủ của họ cũng là người bình thường và có các cách riêng để trở nên hiệu quả. Nhà điều hành biết đó chỉ là những thói quen và cách làm việc thực tế của ông chủ.

Tôi cho rằng mọi người sẽ chấp nhận khi cho rằng người ta hoặc là “người đọc” hoặc là “người nghe” (ngoại trừ các nhóm có số lượng người quá ít mà ở đó người ta nhận thông tin thông qua việc nói chuyện và được quan sát qua một rada ngoại cảm về những phản ứng của mọi người khi họ nói chuyện; cả tổng thống Franklin

Roosevelt và tổng thống Lyndon Johnson đều thuộc tiêu chí này và điển hình nhất là thủ tướng Winston Churchill). Những người thuộc cả hai tiêu chí "người đọc" và "người nghe" thường là những luật sư – họ là những trường hợp bị loại trừ. Nói chung, sẽ khá tốn thời gian để nói chuyện với một "người đọc" bởi vì họ chỉ nghe sau khi họ đã đọc và cũng tốn nhiều thời gian khi đệ trình một báo cáo nhiều tập cho một "người nghe" bởi vì anh ta chỉ có thể nắm được ý chính của báo cáo sau khi được nghe báo cáo bằng lời nói.

Một số người cần phải tóm tắt mọi thứ cần cho mình thành một trang (Tổng thống Eisenhower cần điều này để có những hành động). Những người khác cần có khả năng theo sát quá trình suy nghĩ của một người làm ra các đề xuất, do đó, họ cần một bản báo cáo lớn trước khi bất cứ điều gì trở thành điều có ý nghĩa đối với họ. Một số nhà lãnh đạo cấp cao muốn xem 60 trang hình ảnh của mọi thứ. Một số người muốn thực hiện ngay các giai đoạn đầu để cho họ có thể tự mình chuẩn bị các quyết định cuối cùng và một số người khác lại không muốn nghe về vấn đề đó cho tới khi vấn đề đó đã "chín"…

Khi nhà điều hành suy nghĩ về những sức mạnh của ông chủ mình và cố gắng biến chúng thành hiệu quả thì điều đó có nghĩa là "thế nào" chứ không phải là "cái gì". Nó quan tâm tới thứ tự ưu tiên khi trình bày với ông chủ về các lĩnh vực khác nhau mà tất cả các lĩnh vực này đều cần thiết, chứ nó không quan tâm tới cái gì là quan trọng hay đúng đắn. Ví dụ, nếu sức mạnh của ông chủ nằm trong khả năng chính trị mà khả năng chính trị là yếu tố có ảnh hưởng lớn tới công việc thì khi đó những gì mà người ta cần phải trình bày đầu

tiên với ông chủ đó chính là một khía cạnh của vấn đề chính trị bởi vì điều này sẽ giúp ông chủ nắm vững được đó là vấn đề gì và sẽ áp dụng sức mạnh về chính trị của mình thông qua một chính sách mới để giải quyết vấn đề đó.

Tất cả chúng ta đều là các "chuyên gia" của những người khác và chúng ta thường hay nhìn rõ vấn đề hơn là chính họ. Do đó, việc làm cho ông chủ trở nên hiệu quả là điều cũng khá dễ dàng nhưng nó yêu cầu phải tập trung vào những sức mạnh mà ông ấy có và những gì mà ông ấy có thể làm. Có rất ít thứ làm cho nhà điều hành trở nên hiệu quả khi được xây dựng trên nền tảng sức mạnh của ông chủ.

Làm cho bản thân mình trở nên hiệu quả

Các nhà điều hành hiệu quả thường dẫn đầu từ sức mạnh của mình trong công việc. Họ tạo ra sự hiệu quả từ những gì mà họ có thể làm.

Hầu hết các nhà điều hành mà tôi biết đều làm việc trong cơ quan chính phủ, bệnh viện, doanh nghiệp và họ biết tất cả những việc mà họ không thể làm được. Họ chỉ lo lắng về những gì mà ông chủ của họ hoặc chính sách công ty hoặc chính phủ không cho phép họ làm. Do đó, họ đã để lãng phí thời gian và sức mạnh của mình khi phàn nàn về những việc mà họ không thể làm.

Các nhà điều hành thành công, tất nhiên cũng rất quan tâm tới những hạn chế của mình. Thật đáng ngạc nhiên khi họ nhận ra có bao nhiêu việc mà họ có thể làm và có giá trị để làm. Trong khi những người khác phàn nàn về sự bất lực của mình khi làm một

việc gì đó thì các nhà điều hành hiệu quả vẫn cố gắng tiếp tục làm và làm. Do đó, những hạn chế của họ thường nhanh chóng tan biến.

- Những người giữ vị trí quản lý của nhà ga đều biết rằng chính phủ sẽ không cho phép công ty làm bất cứ điều gì. Khi một vị phó chủ tịch tài chính mới vào công ty, anh ta chưa biết về điều này. Anh ta đã đến Washington xin Ủy ban thương mại Liên bang cấp giấy phép để tiến hành thực hiện một số dự án. Người của Ủy ban đã nói: “Hầu hết những điều ông đề cập không thuộc thẩm quyền của chúng tôi. Ông thử đến nơi khác xem thế nào, nếu được thì chúng tôi sẽ cho phép công ty ông thực hiện dự án đó”.

Lời khẳng định “Một người nào đó sẽ không cho phép tôi làm bất cứ điều gì” luôn luôn thể hiện sự nghi ngờ trong họ. Mọi tình huống đều thiết lập nên những giới hạn- mỗi người sống và làm việc trong những giới hạn nghiêm ngặt và thường xuyên có những thứ quan trọng, ý nghĩa và phù hợp để thực hiện. Và đó là điều mà nhà điều hành luôn tìm kiếm. Nếu họ bắt đầu với câu hỏi: “Tôi có thể làm được gì?” điều đó có nghĩa là họ rất chắc chắn về việc mà họ có thể làm được với thời gian và nguồn lực hiện có.

Việc biến sức mạnh thành hiệu quả thực sự rất quan trọng đối với mọi người theo khả năng và thói quen làm việc của từng người.

Không khó để biết chúng ta đạt kết quả tốt bằng cách nào. Khi đã trưởng thành, một người có thể biết rõ làm việc tốt hơn vào ban ngày hay ban đêm, viết báo cáo tốt bằng cách viết nháp trước toàn bộ hay bằng cách gọt giũa từng câu một… Có người làm việc hiệu quả dưới sức ép thời gian, trong khi đó có người chỉ đạt hiệu quả khi họ được giành một thời gian đáng kể và thoải mái. Có người là

người đọc, có người là người nghe, như đã nói ở trên. Tất cả những điều đó chúng ta đều có thể biết dễ dàng, như biết rõ mình thuận tay phải hay tay trái vậy.

Người ta nói rằng những yếu tố trên chỉ là bề ngoài mà thôi, điều này chưa hẳn chính xác, vì nhiều khi thói quen phản ánh tính cách của con người, như là cảm nhận của anh ta về thế giới và bản thân. Nhưng ngay cả khi đó chỉ là vẻ bề ngoài, những thói quen công việc đó vẫn là nguồn gốc của tính hiệu quả. Đa số chúng có thể tương thích với bất kỳ công việc nào.

Người làm việc hiệu quả cần biết điều đó và luôn hành động theo những thói quen đó.

Nhà điều hành thường có xu hướng là chính mình chứ không muốn bắt chước người khác. Họ nhìn vào hoạt động và các kết quả của mình và cố gắng phân biệt chúng. “Đây là những công việc gì? Những công việc này dường như dễ dàng đối với tôi nhưng lại hơi khó khăn đối với những người khác có đúng không?”. Ví dụ, một người nhận thấy rất dễ dàng để viết bản báo cáo cuối cùng trong khi những người khác lại thấy viết báo cáo là một việc vặt vãnh đáng sợ. Họ cảm thấy hơi khó khăn, không muốn suy nghĩ về báo cáo đó và phải đương đầu với những quyết định khó khăn. Có người thường làm việc hiệu quả hơn với vai trò là người tổ chức và giải quyết các vấn đề hơn là vai trò ra quyết định – một nhiệm vụ yêu cầu nhiều trách nhiệm hơn.

Có người biết rằng bản thân họ sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu họ làm một mình trong dự án đó từ đầu đến cuối. Có người lại cảm thấy mình khá hợp với việc đàm phán, đặc biệt là các cuộc đàm phán

mang tính chất tế nhị như đàm phán với công đoàn, trong quá trình đàm phán đó, họ cũng biết được liệu những dự đoán của họ về những yêu cầu của công đoàn có đúng hay không.

Đây không phải là những điều mà hầu hết mọi người đều nghĩ tới khi họ nói về những điểm mạnh hay điểm yếu của một người. Họ thường nghĩ tới kiến thức chuyên môn trong một môn học hay một tài năng trong nghệ thuật. Tính cách cũng là một yếu tố quan trọng để thành công trong công việc. Người ta thường biết rất ít về tính cách của chính mình. Để đạt được sự hiệu quả trong công việc, họ cần phải biết mình làm được những gì và làm theo cách mà họ cảm thấy tốt nhất.

Không giống như những điều khác được đề cập trong cuốn sách này, vấn đề biến sức mạnh thành hiệu quả liên quan tới việc thực hành và nó có thể được cải thiện thông qua việc thực hành. Nếu mọi người- các đồng nghiệp, cấp dưới cũng như cấp trên của mình đều theo nguyên tắc: “Người này có thể làm được gì?” chứ không phải là “Người này không thể làm được gì?” thì khi đó người ta sẽ có thái độ tìm kiếm sức mạnh và sử dụng sức mạnh. Và cuối cùng, họ sẽ tự biết hỏi câu hỏi này cho chính bản thân mình.

Để đảm bảo sự hiệu quả trong một tổ chức, người ta thường nuôi dưỡng các cơ hội và xóa bỏ các vấn đề. Không có gì quan trọng hơn nguồn nhân lực. Nhà điều hành thường coi nhân lực là một cơ hội. Họ biết rằng chỉ có sức mạnh mới đem lại kết quả mong muốn. Các điểm yếu chỉ làm cho con người ta thêm nhức đầu- sự không có mặt của điểm yếu cũng không gây ra vấn đề gì cả.

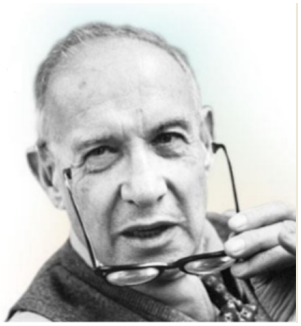
Nhà điều hành cũng biết rằng tiêu chuẩn của bất kỳ nhóm người nào cũng do đội ngũ lãnh đạo đề ra. Do đó, nhà điều hành không bao giờ để cho hoạt động của đội ngũ lãnh đạo bị lệ thuộc vào bất cứ cái gì, ngoại trừ đó là sức mạnh thực sự.

- Trong các môn thể thao, chúng ta đã biết từ lâu rằng mỗi khoảnh khắc ghi điểm của từng vận động viên trên toàn thế giới đều thể hiện một thành tích đáng nể. Đã nhiều năm rồi không có ai có thể chạy được một dặm trong thời gian dưới 4 phút nhưng Roger Bannister đã trở thành người đầu tiên phá vỡ kỷ lục đó. Trong khi những người khác chỉ chạy được ở mức trung bình như kỷ lục cũ thì có một người đã chạy bứt phá kỷ lục đó với thời gian dưới 4 phút.

Trong mối quan hệ giữa con người, luôn có một khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên. Nếu hoạt động của nhà lãnh đạo càng nhiều thì hoạt động của nhân viên cũng nhiều. Nhà điều hành biết rằng sẽ dễ dàng để tăng hoạt động của một nhà điều hành hơn là tăng hoạt động của nhân viên. Do đó, họ phải chắc chắn rằng họ tìm được người có sức mạnh, năng lực nổi trội để đảm nhiệm được vị trí lãnh đạo theo đúng tiêu chuẩn đề ra. Điều này luôn luôn yêu cầu họ phải tập trung vào sức mạnh của người đó và loại bỏ những điểm yếu không có liên quan tới công việc nếu không họ sẽ cản trở việc triển khai các sức mạnh hiện có.

Nhiệm vụ của nhà điều hành không phải là để thay đổi con người mà là nhân đôi năng lực hoạt động của toàn bộ tổ chức bằng cách kết hợp các sức mạnh, sức khỏe, khát khao của mọi cá nhân theo như những gì mà Bibe đã nói với chúng ta thông qua một tục ngữ của ông về những người tài.

5



Làm Việc Theo Thứ Tự Ưu Tiên

Nếu có một "Bí mật" về sự hiệu quả trong công việc thì đó chính là sự tập trung. Các nhà điều hành hiệu quả trước tiên thường làm những công việc được ưu tiên và họ thường chỉ làm một việc tại mỗi thời điểm.

Nhu cầu tập trung là yêu cầu nền tảng theo tính chất của công việc điều hành và cũng theo bản chất của con người. Có một số lý do cho điều này cần được làm sáng rõ: Việc đóng góp luôn luôn tốn nhiều thời gian hơn so với lượng thời gian có sẵn dành cho nó. Khi phân tích những đóng góp của nhà điều hành cần phải tính đến số lượng đông đảo của các nhiệm vụ quan trọng mà họ đảm nhiệm; việc phân tích thời gian của nhà điều hành sẽ hé lộ cho chúng ta biết sự khan hiếm thời gian như thế nào đối với họ để có thể thực hiện nhiệm vụ. Cho dù nhà điều hành quản lý thời gian tốt như thế nào thì cũng không thể nào có đủ thời gian cho chính họ. Do đó, họ luôn luôn bị thiếu thời gian.

Nhà điều hành càng tập trung vào sự đóng góp theo hướng đi lên thì họ càng cần nhiều thời gian hơn. Họ càng bận rộn để đạt được kết quả thì họ càng phải có nhiều nỗ lực- các nỗ lực yêu cầu cần phải có một khối lượng thời gian tương đối lớn để có thể đạt được các thành tựu. Tuy nhiên, cần phải hiểu rằng một nửa ngày hay hai tuần cho việc thực hiện công việc cũng đều yêu cầu tính tự kỷ luật và tinh thần thép để nói "Không" với những ham muốn cá nhân khác.

Tương tự, nhà điều hành càng muốn biến sức mạnh của mình thành hiệu quả thì họ càng phải biết được rằng họ chỉ nên tập trung vào những sức mạnh mà họ hiện đang có để nắm lấy các cơ hội. Đây là cách duy nhất để đạt được kết quả.

Tuy nhiên, trong thực tế, việc tập trung vào những sức mạnh sẵn có lại gặp phải sự khó khăn bởi vì hầu hết mọi người đều nhận thấy khó có thể làm tốt, thậm chí chỉ một công việc tại một thời điểm. Con người thực sự có khả năng làm nhiều việc một cách đáng ngạc nhiên; con người là một "công cụ đa mục đích". Nhưng cái cách để áp dụng được lợi thế đó của con người là phải biết kết hợp năng lực của mọi cá nhân đối với một nhiệm vụ. Sự tập trung là tích tụ mọi nguồn lực, cơ sở vật chất để đạt được thành công từ một công việc.

- Chúng ta đã đúng khi xem việc giữ nhiều quả bóng trong không khí giống như một trò mạo hiểm. Đến cả người nghệ sĩ biểu diễn cũng chỉ có thể làm được điều đó trong 10 phút, nếu anh ta làm lâu hơn thì quả bóng chẳng mấy chốc sẽ bị rơi xuống.

Con người, tất nhiên thì lại khác. Một vài người làm việc tốt nhất khi họ làm hai công việc song song cùng một lúc, điều này yêu cầu

sự thay đổi về tốc độ làm việc. Họ phải đưa ra các định mức tối thiểu cho từng công việc để có thể hoàn thành được cả hai. Nhưng tôi nghĩ có rất ít người có thể thực hiện được xuất sắc ba nhiệm vụ chính cùng một lúc.

- Nhạc sỹ Mozart tất nhiên là một trường hợp ngoại trừ.

Ông dường như có thể chơi đồng thời nhiều bản nhạc, tất cả các bản nhạc đó đều là những bản nhạc chính thức. Ông là người duy nhất được mọi người biết đến về khả năng đó. Các nhạc sỹ có khả năng sáng tác nhiều bao gồm Bach, Handel, Haydn hay Verdi- họ có thể soạn được một bản nhạc trong một thời điểm. Họ không bao giờ sáng tác bản mới nếu bản nhạc trước chưa xong hoặc cho tới khi họ ngừng công việc và cất bản nhạc đó vào trong ngăn kéo. Các nhà điều hành khó có thể được ví như Mozart.

Việc tập trung là rất cần thiết bởi vì nhà điều hành phải đối mặt với quá nhiều nhiệm vụ cần phải làm xung quanh họ. Làm nhiều việc cùng một lúc có nghĩa là phải làm nhanh. Người ta càng tập trung thời gian, nỗ lực và nguồn lực thì họ càng có thể thực hiện được nhiều nhiệm vụ cùng một lúc.

- Tôi chưa bao giờ gặp một nhà điều hành trong doanh nghiệp nào mà có thể hoàn thành được nhiều việc một lúc như trường hợp của một người đứng đầu nhà máy dược nay đã nghỉ hưu. Khi ông ta tiếp quản nhiệm vụ, công ty khi đó còn nhỏ và chỉ mới hoạt động trong một quốc gia. 11 năm sau đó khi ông ta nghỉ hưu thì công ty đã trở thành một công ty hàng đầu trên thế giới.

Người đàn ông này trong những năm đầu tiên giữ vai trò là người đề ra phương hướng nghiên cứu, chương trình nghiên cứu và

nghiên cứu về nhân sự. Công ty chưa bao giờ có một vị lãnh đạo nào lại phụ trách việc nghiên cứu. Công ty lúc đó phát triển rất chậm và giống như một người theo đuôi người khác. Người điều hành mới không phải là một nhà khoa học nhưng ông ta nhận ra rằng trong vòng 5 năm sau, công ty phải hoàn thành những công việc mà các nhà lãnh đạo công ty đã khởi xướng 5 năm trước đây. Công ty phải quyết định hướng đi riêng của mình. Nhờ vậy, trong vòng 5 năm, công ty đã trở thành một công ty hàng đầu trong hai lĩnh vực kinh doanh mới và quan trọng.

Nhà điều hành này sau đó đã tiến hành xây dựng công ty thành một công ty quốc tế, chẳng hạn như xây dựng các nhà máy dược phẩm ở Thụy Sỹ sau những năm công ty đã được xác lập là một công ty hàng đầu thế giới. Sau khi tiến hành phân tích cẩn thận nhu cầu tiêu dùng dược phẩm, ông kết luận rằng hoạt động của bảo hiểm y tế và các dịch vụ y tế chính phủ là một yếu tố kích thích nhu cầu về dược phẩm. Việc chọn thời điểm thâm nhập vào thị trường của một quốc gia mới trùng với thời điểm các dịch vụ y tế đang mở rộng giúp nhà điều hành giành được nhiều lợi thế khi thâm nhập vào các quốc gia mà công ty chưa bao giờ làm trước đây mà không làm mất đi thị trường của những nhà máy dược phẩm quốc tế hiện có.

Năm năm cuối cùng nhiệm kỳ của mình, ông tập trung vào việc xác định chiến lược theo tính chất của dịch vụ y tế hiện đại mà nó đang nhanh chóng trở thành một “tiện ích công cộng” trong đó các cơ quan nhà nước chẳng hạn như các cơ quan chính phủ, các bệnh viện phi lợi nhuận, các cơ quan bán công lập (Ví dụ như Hội chữ thập xanh ở Hoa Kỳ) sẽ chịu trách nhiệm thanh toán hóa đơn khám

bệnh; các cá nhân, bác sỹ là những người quyết định việc mua hàng thực tế. Liệu chiến lược của ông có hiệu quả hay không hãy còn quá sớm để nói-nó chỉ được hoàn thành vào năm 1965- một thời gian ngắn trước khi ông nghỉ hưu. Chiến lược của ông là chiến lược duy nhất trong các công ty dược phẩm lớn, theo hiểu biết của tôi thì chiến lược đó là kết quả của sự tư duy về chiến lược, định giá, marketing và các mối quan hệ của ngành công nghiệp trên toàn thế giới.

Sẽ là điều khác thường nếu một nhà điều hành nào đó làm một nhiệm vụ lớn như thế trong suốt thời gian nhiệm kỳ của mình. Tuy nhiên, nhà điều hành nói trên đã làm được cả ba nhiệm vụ- xây dựng được một tổ chức có tiếng tăm, đội ngũ nhân lực giỏi và mạnh. Mỗi thời điểm, ông chỉ tập trung vào một nhiệm vụ mà thôi.

Đây chính là "bí mật" của những người "làm được nhiều việc" trong đó có cả những việc vô cùng khó khăn. Mỗi thời điểm họ chỉ làm một việc. Do đó, họ sẽ cần ít thời gian hơn so với bất kỳ người nào khác.

- Những người không làm được gì cả thường gặp nhiều khó khăn. Vấn đề thứ nhất là họ đã ước lượng thời gian không phù hợp với một nhiệm vụ. Họ luôn luôn trông chờ vào việc mọi thứ sẽ đi đúng hướng. Tuy nhiên, mọi nhà điều hành đều biết rằng không có gì đi đúng hướng cả. Thông thường, những gì mà người ta không trông mong thì lại hay xảy ra- những việc không theo đúng như mong ước đôi khi chính là điều duy nhất mà một người có thể tự tin biết được. Hầu như "không bao giờ" là một sự ngạc nhiên dễ chịu. Các nhà điều hành thành công, do đó, thường phải dự trù một

khoảng thời gian để đề phòng những việc bất ngờ xảy ra trong thực tế. Vấn đề thứ hai là một số nhà điều hành (có thể nhiều hay ít sự kém hiệu quả) thường hay vội vã và thường để mình chạy sau mọi thứ. Các nhà điều hành thành công không hề chạy đua. Họ đề ra tốc độ dễ dàng để thực hiện nhưng giữ nó luôn diễn ra đều đặn. Vấn đề cuối cùng, một số nhà điều hành thường cố gắng làm nhiều việc cùng một lúc. Do đó, họ không bao giờ có đủ thời gian tối thiểu cần thiết cho bất kỳ một nhiệm vụ nào trong chương trình của mình. Nếu mọi nhiệm vụ đều gặp vấn đề về thời gian như thế thì tất nhiên toàn bộ chương trình mà họ đề ra sẽ bị sụp đổ.

Các nhà điều hành thành công đều biết rằng họ phải làm nhiều việc và phải làm hiệu quả tất cả mọi việc. Vì vậy, họ tập trung thời gian và năng lượng của mình cũng như thời gian và năng lượng của tổ chức mình trong việc làm một nhiệm vụ trước tiên, tức là làm trước những công việc được ưu tiên.

Vứt bỏ quá khứ

Quy tắc đầu tiên của việc tập trung của nhà điều hành là phải vứt bỏ quá khứ mà đã gây cản trở cho sự làm việc hiệu quả. Các nhà điều hành hiệu quả định kỳ thường xem xét các chương trình làm việc của họ và của các đồng nghiệp và đặt ra câu hỏi: “Nếu gần đây chúng ta không làm điều này thì chúng ta có thể làm nó bây giờ được không?”. Nếu câu trả lời không phải là “Có” thì công việc đó sẽ bị ngừng lại hoặc cắt bớt ngay lập tức. Ít nhất, họ phải chắc chắn rằng không có nguồn lực nào đang bị đầu tư vào những công việc trong quá khứ mà hiện không còn hiệu quả nữa. Và các nguồn lực khan hiếm, đặc biệt là sức mạnh của con người mà đang được đầu

tư vào những nhiệm vụ trong quá khứ thì cần phải được rút lại và tập trung chúng vào những cơ hội của ngày mai.

Các nhà điều hành, cho dù họ thích hay không, mãi mãi vẫn phải coi trọng quá khứ. Đó là điều không thể tránh được bởi vì hôm nay luôn luôn là kết quả của những hành động và quyết định của ngày hôm qua. Con người cho dù ở địa vị hay cấp bậc nào cũng thể nhìn thấy trước được tương lai. Các hành động và quyết định của ngày hôm qua cho dù có kiên cường hay khôn ngoan như thế nào thì chúng cũng không tránh khỏi để lại những vấn đề, khủng hoảng và sự ngu ngốc cho ngày hôm nay. Tuy nhiên, công việc của nhà điều hành- cho dù họ làm ở cơ quan chính phủ, doanh nghiệp hay trong các tổ chức khác- là phải cam kết, đảm bảo nguồn lực của ngày hôm nay cho tương lai. Điều này có nghĩa là mọi nhà điều hành sẽ phải tiêu tốn thời gian, năng lượng, kỹ năng trong việc khắc phục hay giải quyết các hành động và quyết định của ngày hôm qua cho dù đó là hành động, quyết định của chính họ hay là của những người tiền nhiệm. Thực tế, điều này luôn luôn ngốn khá nhiều thời gian so với việc thực hiện những nhiệm vụ khác.

Nhưng người ta ít nhất cũng cố gắng để hạn chế bớt việc phải tập trung vào các vấn đề trong quá khứ bằng việc cắt giảm những hoạt động và nhiệm vụ có liên quan tới chúng mà làm ảnh hưởng tới các kết quả trong tương lai.

Không có ai gặp nhiều khó khăn khi từ bỏ tất cả các thất bại. Họ phải giải quyết chính con người mình. Sự thành công của ngày hôm qua, tuy nhiên, luôn luôn kéo dài quá mức cần thiết. Thậm chí, nguy hiểm hơn là các hoạt động mặc dù được thực hiện tốt nhưng vì lý do

này hay lý do khác lại không tạo ra kết quả gì. Những vấn đề này có khuynh hướng trở thành, theo như những gì tôi đã giải thích, là những "khoản đầu tư trong tiềm thức quản trị"(7) và chúng rất quan trọng. Tuy nhiên, nếu chúng không được giảm bớt và giảm bớt thật nhiều thì chúng sẽ làm khánh kiệt dòng máu nuôi dưỡng cho tổ chức. Những người có nhiều năng lực nhất luôn luôn là người bị lãng phí năng lực vô ích trong việc đạt được sự thành công mà họ xứng đáng được hưởng khi đầu tư theo tiềm thức quản trị.

(7) Xem "Việc quản lý các kết quả"

- Mọi tổ chức luôn luôn nghi ngờ cao độ những căn bệnh này. Những căn bệnh này luôn tồn tại trong chính phủ. Các chương trình và hoạt động của chính phủ thường quá xa vời với các chương trình và hoạt động của những tổ chức khác. Tuy nhiên, chúng không được nhận thức như là yếu tố bên ngoài; chúng được lồng vào một kết cấu thông qua các quy tắc dịch vụ dân sự và mau chóng trở thành những mối quan tâm của người đại diện của chúng là cơ quan lập pháp.

Điều này không quá nguy hiểm khi chính phủ chỉ đóng vai trò nhỏ trong đời sống xã hội cho tới năm 1914. Chính phủ của ngày hôm nay, tuy nhiên, không thể dồn hết mọi năng lượng và nguồn lực vào ngày hôm qua được. Nhưng theo phán đoán, ít nhất có một nửa cơ quan và tổ chức của chính phủ liên bang của Hoa Kỳ sẽ phải quy định những việc nào không còn bị chi phối bởi các quy định nữa- ví dụ, Ủy ban thương mại Liên bang có các hoạt động chính vẫn bị chi phối vào việc bảo vệ quần chúng khỏi sự độc quyền của ngành đường sắt điều này đã biến mất từ 30 năm trước hoặc các hoạt

động của họ cũng giống như hầu hết các chương trình trang trại khác, đều phải hướng sự đầu tư vào chính trị và hướng tới những hoạt động không bao giờ có thể đạt được kết quả.

Có một nhu cầu lớn cho quy tắc mới của việc quản trị hiệu quả mà theo đó, mọi hành động, mọi cơ quan, mọi chương trình của chính phủ được coi như là những hoạt động tạm thời và có thể tự động chấm dứt sau một số năm thực hiện- có thể là mười năm- trừ phi nó được gia hạn thêm bởi một luật mới mà tiếp theo đó cần phải tiến hành nghiên cứu cẩn thận về chương trình, kết quả và sự đóng góp của nó.

Tổng thống Johnson năm 1965-1966 đã ra lệnh phải tiến hành khảo sát tất cả các cơ quan chính phủ và các chương trình của họ, áp dụng “việc rà soát chương trình” mà Thư ký MacNamara đã phát triển để giúp Bộ quốc phòng Hoa Kỳ loại bỏ những công việc không còn hiệu quả và lỗi thời. Đây là một cú nhảy đầu tiên cần thiết và có ích. Nhưng nó sẽ không tạo ra các kết quả nếu chúng ta cứ duy trì cách nghĩ truyền thống là mọi chương trình sẽ kéo dài mãi mãi mặc dù không chứng minh được sự tồn tại của chúng là có ích. Cách nghĩ đó nên được thay đổi theo hướng các chương trình nào kéo dài quá so với lợi ích mà nó mang lại thì nên bị loại bỏ trừ phi chứng minh được chúng vẫn còn cần thiết và hiệu quả. Ngoài ra, tổ chức chính phủ hiện đại trong khi quản lý xã hội bằng các quy tắc, quy định, luật lệ thì cũng nên có những quy định riêng cho mình.

Nhưng trong khi chính phủ đang ở trong nguy cơ trì trệ về mặt tổ chức thì các cơ quan, tổ chức khác không hề bị lây nhiễm căn bệnh này. Các doanh nhân trong các tổ chức lớn thường hay phàn nàn về

chế độ quan liêu trong chính phủ có thể khuyến khích công ty của mình tăng cường "kiểm soát" tức là không kiểm soát bất cứ cái gì; việc gia tăng các khảo sát chỉ là che giấu đi sự không sẵn sàng của họ khi đương đầu với một quyết định, sự lạm phát nhân viên trong việc nghiên cứu hoặc trong các mối quan hệ; bản thân họ có thể bị lãng phí thời gian và lãng phí nhân sự chủ chốt cho những công việc đã lỗi thời của ngày hôm qua trong khi đó tổ chức đang khao khát các công việc thành công của ngày mai. Một viện sỹ hàn lâm – người phản đối nhất về sự lãng phí thời gian của các môn học lỗi thời có thể sẽ vấp phải nhiều cản trở trong các cuộc họp của khoa về việc kéo dài thời gian của những môn học đó bằng cách làm cho nó thành một môn học bắt buộc.

Nhà điều hành muốn mình trở nên hiệu quả và muốn tổ chức của mình có những chính sách, chương trình, hoạt động, nhiệm vụ hiệu quả có thể đặt câu hỏi: "Công việc này có đáng làm không?". Và nếu nó không đáng làm thì họ sẽ từ bỏ nó để tập trung vào các nhiệm vụ khác mà nếu làm xuất sắc các nhiệm vụ này thì sẽ tạo ra sự khác biệt lớn lao trong công việc của họ và trong hoạt động của tổ chức.

Trước hết, nhà điều hành sẽ phải từ bỏ những hoạt động cũ trước khi bắt tay vào một công việc mới. Điều này là cần thiết để duy trì "việc kiểm soát" trong tổ chức. Nếu không làm như vậy thì tổ chức sẽ mau chóng mất đi hình tượng, sự gắn kết và khả năng quản trị của nó. Các tổ chức xã hội cần phải duy trì sức mạnh và cơ bắp như là những cơ quan sinh vật.

Nhưng nhà điều hành cũng biết rằng, không có công việc nào mới lại dễ dàng, chúng luôn luôn gây nhiều rắc rối. Nếu người ta

không xây dựng cho mình những nỗ lực mới thì họ sẽ phải từ bỏ công việc mới khi gặp tình huống khó khăn và sẽ gặp thất bại ngay từ đầu. Hiệu quả đạt được khi con người ta chứng minh được năng lực trong công việc của mình. Những người như thế luôn luôn bận rộn hơn bình thường. Nếu người ta trút bỏ đi một trong số gánh nặng hiện tại đang đè lên vai anh ta thì họ cũng nên trông mong anh ta có thể đảm nhiệm được nhiệm vụ mới.

Phương pháp thay thế khác là thuê người mới khi có nhiệm vụ mới- điều này quá rủi ro. Người ta nên thuê người mới để mở rộng những hoạt động đã có từ trước đó và đang được tiến hành thuận lợi. Những công việc mới nên do những người đã chứng minh được năng lực, tức là có nhiều kinh nghiệm đảm nhiệm. Mỗi một nhiệm vụ mới giống như một canh bạc- điều này thậm chí còn xảy ra ở những người đã làm các công việc tương tự nhiều lần trước đây- một nhà điều hành hiệu quả và có kinh nghiệm sẽ không dám liều mình trong canh bạc này khi thuê một người bên ngoài để đảm nhiệm công việc mới. Họ biết rằng đã có biết bao nhiêu người được coi là thiên tài trong công việc này nhưng khi đảm nhận công việc khác thì lại gặp thất bại khốn khổ ngay say 6 tháng kể tư ngay khi bắt đầu làm việc cho tổ chức.

- Một tổ chức cần mang đến cho những người mới một quan điểm mới thường xuyên. Nếu tổ chức chỉ mang đến cho họ những quan điểm đã có thì họ nghĩ tổ chức đó giống như là một động vật lai, thậm chí là không có khả năng sinh sản. Người ta không bao giờ có ý định đưa những người mới vào công ty đảm nhiệm vị trí điều hành cấp cao hoặc vị trí lãnh đạo trong các hoạt động mới và quan

trọng vì có thể có nhiều rủi ro nghiêm trọng sẽ xảy ra. Người ta chỉ cho họ làm vị trí thấp và làm những công việc mà dễ dàng và dễ hiểu khi thực hiện.

Việc từ bỏ một cách có hệ thống những công việc cũ là một cách duy nhất để ép buộc người ta thực hiện một công việc mới. Tôi biết không hề thiếu những ý tưởng trong các tổ chức. “Sự sáng tạo” không phải là vấn đề của họ nhưng một số tổ chức vẫn tiếp tục làm theo những ý tưởng của riêng mình. Mọi người lại quá bận rộn với những nhiệm vụ của ngày hôm qua. Việc thường xuyên đặt tất cả các chương trình và hoạt động vào việc thử nghiệm mức độ tồn tại của chúng và từ bỏ những chương trình, hoạt động nào không thể chứng minh được hiệu quả sẽ kích thích sự sáng tạo thậm chí cả trong các tổ chức quan liêu.

- Du Pont đã thể hiện khả năng làm việc tốt hơn so với bất kỳ công ty hóa học lớn nào trên thế giới bởi vì nó đã kịp dừng việc sản xuất các sản phẩm hoặc một quy trình trước khi chúng trở nên lỗi thời. Du Pont không đầu tư các nguồn lực khan hiếm như nhân lực và tiền bạc vào các công việc của ngày hôm qua. Hầu hết các doanh nghiệp khác, kể cả trong và ngoài ngành công nghiệp hóa học đều quản lý công ty theo các nguyên tắc khác nhau, ví dụ như “Luôn luôn có một thị trường cho các nhà máy sản xuất dây cương ngựa” hay “Sản phẩm này được chế tạo bởi công ty này và chúng tôi có nhiệm vụ phải duy trì trong thị trường mà nó xứng đáng”.

Các công ty này đã cử các nhà điều hành của mình tới tham dự các buổi hội thảo về sự sáng tạo và luôn phàn nàn về sự thiếu vắng

của những sản phẩm mới trong khi đó công ty Du Pont thì lại rất bận rộn trong việc sản xuất và bán những sản phẩm mới ra thị trường.

Nhu cầu từ bỏ những thứ đã cũ kỹ để tập trung vào những cái mới, hiệu quả hơn luôn là nhu cầu phổ biến. Ví dụ, chúng ta chắc chắn sẽ bán được những chiếc xe ngựa chạy đường dài trên phạm vi toàn quốc nếu chúng ta được hỗ trợ và có một chương trình nghiên cứu hoành tráng về việc "đào tạo lại những con ngựa". Điều này đã được bộ giao thông vận tải duyệt vào năm 1825.

Những việc được ưu tiên trước và sau

Các nhiệm vụ hữu ích của ngày mai thường tốn nhiều thời gian hơn so với lượng thời gian có sẵn dành cho chúng và thường mang lại nhiều cơ hội hơn cho những người đảm nhiệm việc thực hiện chúng- Ở đây không đề cập tới các vấn đề và khủng hoảng có liên quan.

Do vậy, một quyết định cần phải xác định việc nào cần được ưu tiên làm trước và việc nào ít quan trọng hơn. Câu hỏi duy nhất là yếu tố nào mới có tính chất quyết định- nhà điều hành hay là các áp lực trong công việc. Thỉnh thoảng, các nhiệm vụ sẽ được điều chỉnh theo lượng thời gian có sẵn cho chúng và các cơ hội sẽ chỉ đến với những ai có năng lực trong việc thực hiện các nhiệm vụ.

Nếu các áp lực trong công việc là yếu tố có tính chất quyết định chứ không phải nhà điều hành thì các nhiệm vụ quan trọng có khả năng sẽ bị hy sinh. Đặc biệt khi không có nhiều thời gian cho những phần công việc chiếm nhiều thời gian và khi không có thời gian để chuyển quyết định thành hành động. Không có nhiệm vụ nào sẽ được hoàn thành cho tới khi nó đã trở thành một phần của hành

động và hành vi. Điều này có nghĩa là không có nhiệm vụ nào có thể kết thúc trừ phi những người khác coi việc đó là của họ và sẵn sàng chấp nhận các cách thức mới để thực hiện các công việc cũ hoặc chấp nhận sự cần thiết để làm một việc gì đó mới mẻ, họ sẽ coi dự án "đã hoàn thành" của nhà điều hành là lịch trình làm việc hàng ngày của họ. Nếu vấn đề này bị xem nhẹ bởi vì không có thời gian thì khi đó mọi công việc và nỗ lực cũng chẳng có ý nghĩa gì. Tuy nhiên, nguyên nhân của vấn đề này chính là do thất bại liên tục của nhà điều hành trong việc tập trung vào những việc được ưu tiên và thiết lập thứ tự ưu tiên cho từng công việc.

Hậu quả của việc không kiểm soát những ưu tiên và áp lực của công việc là nó sẽ làm cho công việc của ban quản trị cấp cao không thể thực hiện được. Công việc đó sẽ luôn luôn bị trì hoãn do nó không cố gắng giải quyết các khủng hoảng của ngày hôm qua nhưng lại cố tạo ra sự khác biệt cho ngày mai. Đặc biệt, nếu nhóm quản trị cấp cao để cho mình bị kiểm soát bởi những áp lực của công việc thì họ sẽ có thái độ coi nhẹ những công việc mà không ai khác có thể làm được. Họ sẽ không chú tới môi trường bên ngoài tổ chức. Do đó, họ sẽ bị mất sợi dây liên lạc với thực tế- một điều kiện để đạt được các kết quả mong muốn. Các áp lực luôn luôn hỗ trợ những gì đang diễn ra bên trong tổ chức và những gì sẽ xảy ra trong tương lai, các biến cố trong cơ hội, tầm nhìn thực tế và tính cấp thiết của những vấn đề có liên quan.

Tuy nhiên, các công việc lại không hề được thiết lập các ưu tiên. Điều đó quá dễ dàng và mọi người đều có thể làm được nó. Lý do tại sao có rất ít nhà điều hành có thể tập trung vào công việc được là

do họ gặp khó khăn trong việc thiết lập “những việc được ưu tiên sau cùng” – đó là việc quyết định xem những nhiệm vụ nào không giải quyết được và những nhiệm vụ nào gắn liền với việc ra quyết định.

Hầu hết các nhà điều hành đều biết rằng công việc nào bị hoãn lại và công việc nào thực sự bị loại bỏ. Nhiều người trong số họ nghi ngờ rằng không có gì đáng thất vọng hơn khi phải theo đuổi một dự án mà đã bị người ta trì hoãn. Việc tính toán về thời gian đôi khi gặp sai lầm nhưng nó lại là một yếu tố quyết định sự thành công của một hoạt động. Việc làm những gì 5 năm sau đó mà có lẽ cũng dễ dàng để làm trong thời điểm 5 năm trước đây thể hiện chắc chắn sự thất bại trong công việc hiện tại.

- Trong các tiểu thuyết của Victoria, hạnh phúc không đến với hai người- một người đã kết hôn ở độ tuổi 21 và một người đã ở kết hôn ở độ tuổi 38, cả hai đều góa bụa và lại tìm được nhau. Nếu cả hai đều kết hôn ở tuổi 21 thì họ có thể có cơ hội ở bên nhau. Nhưng trong 17 năm, cả hai đều đã thay đổi, mỗi người mỗi nơi và có con đường riêng.

Một người có ước mơ trở thành bác sỹ từ hồi thơ ấu bị ép buộc phải làm công việc kinh doanh, hiện nay người này đã 50 tuổi và rất thành công. Ông đã gặp lại mối tình đầu của mình và đăng ký vào học một trường y nhưng đã không thành công, đành phải bỏ lại giấc mơ trở thành một bác sỹ giỏi. Ông ta có thể thành công nếu ông có một động lực lớn, chẳng hạn như niềm tin tôn giáo mạnh mẽ để thực hiện việc truyền giáo về y học. Nếu không, ông có thể mua một cuốn sách về y học và học vẹt trong một trường y mà môi trường

của nó rất tẻ nhạt quá sức chịu đựng, bản thân việc thực hành y cũng là việc vô cùng tẻ nhạt và chán ngắt.

Việc hợp nhất công ty nhìn có vẻ rất ổn trong 6 hoặc 7 năm trước đây nhưng đã phải bị hoãn lại bởi vì vị chủ tịch của công ty từ chối làm việc dưới một công ty khác. Việc hợp nhất hiếm khi giống như một "cuộc kết hôn" đúng đắn cho cả hai bên và nó chỉ được thực hiện sau khi nhà điều hành đó đã nghỉ hưu.

Khi nhà điều hành phải từ bỏ những gì đã bị hoãn lại bởi người khác, họ sẽ cảm thấy xấu hổ khi phải hoãn lại mọi việc mà họ đã làm cùng với nhau. Khi họ biết rằng nhiệm vụ này hay nhiệm vụ kia không phải là những thứ thuộc diện ưu tiên hàng đầu nhưng nếu xếp chúng vào việc phải làm sau cùng thì sẽ hơi rủi ro. Những gì mà một người đã từ bỏ có thể sẽ giúp ích cho chính đối thủ cạnh tranh của mình. Không có gì đảm bảo rằng việc xem nhẹ chính sách của một nhà chính trị hay một nhà quản trị lại không thể giải quyết được các vấn đề chính trị rủi ro nhất và nóng bỏng nhất.

- Ví dụ, cả Tổng thống Eisenhower và Kennedy đều không muốn dành sự ưu tiên hàng đầu cho các quyền dân sự. Tổng thống Johnson đã xác định coi Việt Nam và các vấn đề ngoại giao là những việc được ưu tiên sau cùng khi ông được trao quyền. (Điều này, xét theo phạm vi lớn, có thể giải thích những phản ứng thô bạo của các thành viên Đảng tự do đối với ông. Họ là người đã ủng hộ sự lựa chọn ưu tiên đầu tiên của ông về Chiến tranh chống nghèo đói, tuy nhiên một vài sự kiện xảy ra đã khiến ông phải thay đổi lựa chọn đó).

Việc thiết lập những việc được ưu tiên sau cùng cũng không hề dễ chút nào. Mọi việc được ưu tiên sau cùng của người này đôi khi lại là những việc được ưu tiên hàng đầu đối với người khác. Nó sẽ dễ dàng hơn nhiều khi phác thảo ra một danh sách hoàn hảo những việc được ưu tiên hàng đầu và sau đó cố gắng làm từng bước một để đảm bảo mọi việc diễn ra suôn sẻ và cũng là để làm cho mọi người cảm thấy vui vẻ. Tuy nhiên, điều trở ngại duy nhất lại là không có việc gì được thực hiện.

Có rất nhiều thứ để nói khi phân tích những việc được ưu tiên hàng đầu. Điều quan trọng nhất đối với những việc được ưu tiên hàng đầu và ưu tiên sau cùng không phải là việc phân tích khôn ngoan mà là sự can đảm.

Chính sự can đảm chứ không phải là việc phân tích mới tạo ra các quy tắc quan trọng thực sự trong việc xác định những ưu tiên:

- Xác định tương lai, chứ không phải là quá khứ;

- Tập trung vào các cơ hội chứ không phải là vấn đề;

- Chọn hướng đi riêng cho mình chứ không phải đi theo phong trào;

- Tập trung, chú trọng đến những việc mà có thể tạo ra sự khác biệt chứ không phải là những việc “an toàn” và dễ làm.

Có rất nhiều nghiên cứu của các nhà khoa học chỉ ra rằng thành tích trong công việc (các thành tích này chỉ kém với những thành tích mà các thiên tài Einstein, Niels Bohr hoặc Max Planck đạt được) đều phụ thuộc nhiều vào sự can đảm để nắm bắt cơ hội hơn là khả năng nghiên cứu. Các nhà khoa học đó chọn những dự án cho mình

theo mức khả năng thành công lớn nhất và nhanh nhất chứ không phải là theo mức độ thử thách của vấn đề, chính vì vậy mà họ không có khả năng đạt được những thành tích nổi bật. Họ có thể tạo ra nhiều khám phá lớn nhưng không có luật vật lý hay một khái niệm mới nào có thể đặt tên cho những khám phá đó. Thành tích công việc chỉ đến với những ai thiết lập ưu tiên trong nghiên cứu của mình theo các cơ hội và xem các tiêu chí khác chỉ như là những yếu tố định tính chứ không phải các yếu tố mang tích chất quyết định.

Tương tự, trong kinh doanh, các công ty thành công không phải là những công ty chỉ tập trung vào việc phát triển những sản phẩm mới bên cạnh những dòng sản phẩm hiện tại của họ mà là những công ty chú trọng vào việc đổi mới công nghệ hoặc đổi mới cách thức kinh doanh. Theo quy tắc, điều này cũng có những rủi ro, khó khăn và không chắc chắn khi làm những công việc mới mẻ dù đơn giản hay phức tạp. Sẽ có nhiều hiệu quả hơn khi biến cơ hội thành những kết quả chứ không phải là giải quyết vấn đề- cái mà chỉ giúp khôi phục lại sự cân bằng của ngày hôm qua.

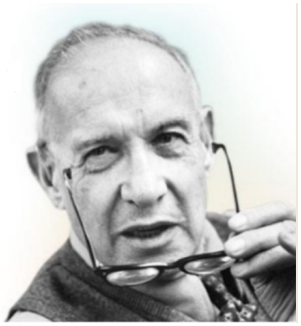
- Những việc được ưu tiên đầu tiên và những việc được ưu tiên sau cùng luôn luôn phải được xem xét lại và điều chỉnh lại theo tình hình thực tế. Ví dụ, không có một vị tổng thống Hoa Kỳ nào lại kiên định với danh sách liệt kê các nhiệm vụ ưu tiên khi mà điều kiện thực tế không cho phép. Trong thực tế, việc hoàn thành các nhiệm vụ được ưu tiên hàng đầu luôn luôn yêu cầu phải thay đổi chính các việc được ưu tiên hàng đầu và ưu tiên sau cùng.

Nhà điều hành thành công không bao giờ cam kết rằng nhiệm vụ mà họ tập trung liệu có đúng hay không. Họ thường xem xét điều

kiện thực tế và chọn một nhiệm vụ xuất hiện đầu tiên.

Việc tập trung đó chính là sự can đảm để đưa ra các quyết định đúng thời điểm và theo tình hình thực tế, theo bản chất của vấn đề và theo thứ tự xuất hiện- đó là niềm hy vọng duy nhất để trở thành người làm chủ thời gian và thực tại.

6



Các Yếu Tố Của Việc Ra Quyết Định

Việc ra quyết định là một trong số những nhiệm vụ của nhà điều hành. Nó thường xuyên xảy ra và chiếm một phần nhỏ quỹ thời gian của họ. Việc ra quyết định là một nhiệm vụ điều hành cụ thể. Do đó, nó cần phải được chú trọng đặc biệt khi bàn luận về vấn đề "nhà điều hành hiệu quả".

Chỉ có các nhà điều hành mới ra quyết định. Thật vậy, họ được kỳ vọng, theo vị trí và kiến thức chuyên môn của họ, để đưa ra các quyết định có tầm ảnh hưởng quan trọng tới toàn bộ tổ chức, hoạt động và các kết quả.

Nhà điều hành hiệu quả chính là những người biết cách ra quyết định hiệu quả. Họ ra các quyết định theo một quy trình có hệ thống với những yếu tố được xác định rõ ràng và theo một chuỗi các bước cụ thể. Quá trình ra quyết định đôi khi giống một cách đáng ngạc nhiên với những gì mà nhiều cuốn sách hiện nay đang nói về "việc ra quyết định".

Các nhà điều hành hiệu quả thường không đưa ra nhiều các quyết định lớn mà họ chỉ tập trung vào cái nào quan trọng. Họ luôn suy nghĩ về những việc mang tính chất chiến lược và tổng quát chứ không phải là việc "giải quyết các vấn đề". Họ đưa ra một số các quyết định quan trọng theo mức độ hiểu biết cao nhất. Họ cố tìm ra những sự kiện luôn luôn không thay đổi theo tình hình thực tế. Do đó, họ không bị thúc ép quá nhiều về tốc độ ra quyết định. Họ coi khả năng quản lý nhiều nhân tố khả biến là một triệu chứng của lối suy nghĩ tùy tiện. Họ muốn biết quyết định sẽ phải bao gồm những gì và tình hình thực tế như nào mà quyết định phải tuân theo. Họ muốn tạo ra sự tác động cho quyết định của mình chứ không phải là kỹ thuật ra quyết định và quyết định đó phải hợp lý.

Các nhà điều hành thành công biết khi nào quyết định phải dựa trên các nguyên tắc và khi nào thì phải căn cứ vào từng trường hợp và điều kiện thực tế. Họ biết rằng quyết định khó khăn nhất là khi nó nằm giữa cái đúng và cái sai và họ phải biết suy ra một vấn đề này từ một vấn đề khác. Họ biết rằng giai đoạn tốn nhiều thời gian nhất không phải là việc đưa ra quyết định mà là biến quyết định thành hiệu lực. Nếu một quyết định đưa ra mà không được người ta thực hiện thì đó không phải là quyết định; quyết định đó phải được tất cả mọi người hưởng ứng. Điều này có nghĩa là nếu một quyết định hiệu quả dựa trên mức độ hiểu biết cao nhất thì hành động để thực hiện quyết định phải bám sát với mức độ làm việc và phải ở mức độ đơn giản nhất có thể.

Nghiên cứu hai trường hợp ra quyết định

Theodore Vail, một kiến trúc sư người Mỹ ít được người ta biết đến, có lẽ là người ra quyết định hiệu quả nhất trong lịch sử nước Mỹ. Với vai trò là chủ tịch của Hệ thống điện thoại Bell Telephone System có từ trước năm 1910 cho tới giữa những năm 1920, Vail đã xây dựng tổ chức của mình thành một doanh nghiệp tư nhân lớn nhất thế giới và thành một trong số những công ty có tốc độ tăng trưởng lớn nhất.

Hệ thống điện thoại do công ty tư nhân sở hữu thường không được người ta coi trọng ở Mỹ. Tuy nhiên, phần đại lục Bắc Mỹ mà Bell System hoạt động (bao gồm Hoa Kỳ và hai tỉnh bang đông dân nhất của Canada là Quebec và Ontario) là những vùng phát triển duy nhất trên thế giới có hệ thống viễn thông không do chính phủ quản lý. Bell System cũng là một tổ chức duy nhất có khả năng lãnh đạo tốt khi gặp rủi ro và có tốc độ tăng trưởng nhanh, nó độc quyền về lĩnh vực chủ chốt này và vẫn đạt được nhiều thành tựu khi thị trường viễn thông đang ở mức bão hòa.

Lời giải thích cho điều này là do sự không may mắn hay còn gọi là “chủ nghĩa bảo thủ của Mỹ”. Sự giải thích này thuộc bốn quyết định chiến lược mà Vail đã làm trong suốt 20 năm.

Vail đã biết được trước rằng hệ thống điện thoại cần phải làm một thứ gì đó khác biệt và độc đáo để có thể duy trì được quyền sở hữu tư nhân và quyền tự trị. Thời điểm đó, tất cả thị trường viễn thông mà do chính phủ sở hữu đều hoạt động tốt mà không có rủi ro gì. Để giữ vững được vị thế của Bell System, nó cần phải ngăn chặn đươc sự tấn công của viễn thông Chính phủ. Tuy nhiên, sự phòng thủ đó cũng chỉ là tự làm hại bản thân mà thôi. Nó cần phải phân tích khả

năng sáng tạo và sức mạnh tiềm tàng trong việc quản lý của nó. Bell System cần phải có một chính sách để giúp cho nó- một công ty tư nhân- đại diện cho lợi ích của quần chúng hơn bất kỳ một tổ chức viễn thông nào của chính phủ. Điều này đã khiến cho Vail phải sớm ra quyết định, quyết định này quy định các ngành nghề kinh doanh của Công ty Điện thoại Bell phải đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ viễn thông của quần chúng.

“Công việc kinh doanh của chúng tôi là cung cấp dịch vụ” đã trở thành một lời cam kết ngay sau khi Vail tiếp quản vai trò quản lý công ty. Tại thời điểm chuyển giao thế kỷ, điều này đã đi ngược lại với niềm tin cộng đồng. Vail không có ý định để biện hộ rằng công việc kinh doanh của công ty là cung cấp dịch vụ cho khách hàng và công việc của người quản lý là làm sao để cho các dịch vụ của công ty có thể thực thi được và đạt được lợi nhuận. Vail nhận thấy rằng thước đo đánh giá trên toàn hệ thống sẽ giúp đánh giá năng lực và hoạt động của những người quản lý trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng chứ không phải là hoạt động tạo ra lợi nhuận. Những người quản lý chịu trách nhiệm về các kết quả dịch vụ, còn công việc của nhà lãnh đạo cấp cao là tổ chức và tài trợ vốn cho công ty để tạo ra các dịch vụ tốt nhất cũng như phải có các phần thưởng tài chính cho những cá nhân xuất sắc.

Cùng lúc đó, Vail cũng nhận ra rằng việc độc quyền về lĩnh vực viễn thông trên toàn quốc sẽ làm cho doanh nghiệp đó đánh mất đi sự tự do- theo nghĩa truyền thống, tức là sẽ bị gò bó bởi nhiều luật, quy định. Vail cũng phải công nhận rằng các quy định của quần chúng giống như là một phương pháp lựa chọn cho quyền sở hữu

của chính phủ. Các quy định nào của quần chúng mà hiệu quả, trung thực và có nguyên tắc sẽ có lợi cho Bell System và sẽ là yếu tố cần thiết cho sự sống còn của nó.

Các quy định của quần chúng luôn luôn được biết tới trong nước Mỹ là không hề có hiệu lực khi Vail rút ra kết luận này. Sự đối lập trong kinh doanh, dưới sự hỗ trợ mạnh mẽ bởi tòa án, đã rút ra các quy định của pháp luật trong các cuốn sách về luật. Bản thân các nhiệm vụ không có đủ nhân viên thực hiện và không được tài trợ đã trở thành những nhiệm vụ “ngồi mát ăn bát vàng” và thường dễ biến thành các vụ lợi chính trị.

Vail đã lập ra Bell Telephone System với mục tiêu làm cho quy định trở nên có hiệu quả. Ông cho đây là nhiệm vụ chính của những người đứng đầu các công ty viễn thông thành viên trong khu vực. Nhiệm vụ của họ là khôi phục lại các cơ quan luật pháp và đổi mới các quy định và đánh giá xem chúng có công bằng, hợp lý và bảo vệ được quần chúng không, đồng thời cho phép Bell System thực hiện được các công việc của nó. Chủ tịch của các công ty thành viên là nhóm người mà từ đó ban lãnh đạo cấp cao được bầu. Điều này đảm bảo rằng mọi người trong công ty sẽ có những thái độ tích cực đối với các quy định này.

Quyết định thứ ba của Vail đã dẫn tới việc thành lập một trong số những phòng thí nghiệm khoa học thành công nhất trong ngành công nghiệp viễn thông- Các phòng thí nghiệm Bell. Lại một lần nữa, Vail bắt đầu có mong muốn làm cho việc độc quyền tư nhân có thể tồn tại và phát triển được. Vail đã đặt ra câu hỏi: “Người ta có thể biến sự độc quyền thành lợi thế cạnh tranh bằng cách nào?”. Rõ

ràng rằng, đối với những nhà cung cấp khác thì đây không phải là đối thủ cạnh tranh bình thường trong việc cung cấp cho người mua các sản phẩm cùng loại hoặc đáp ứng cùng một nhu cầu của khách hàng. Nếu không có sự cạnh tranh thì sự độc quyền kiểu như thế sẽ mau chóng trở nên cứng nhắc và không có khả năng phát triển, thay đổi được.

Mặc dù là công ty độc quyền nhưng Vail vẫn cho rằng các công ty khác có thể chuẩn bị sẵn các nguồn lực cho tương lai để cạnh tranh. Trong ngành công nghiệp kỹ thuật như viễn thông, tương lai của các công ty thuộc ngành này thường sáng sủa hơn các ngành khác với nhiều kiểu công nghệ khác nhau. Các phòng thí nghiệm Bell đã phát triển quá xa so với khả năng, do đó, nó không còn là các phòng thí nghiệm hàng đầu ở Mỹ nhưng nó lại là một viện nghiên cứu thử nghiệm hàng đầu của ngành công nghiệp viễn thông. Viện thử nghiệm này được thiết kế theo cách xóa bỏ đi những cái gì đã cũ kỹ, lạc hậu hiện nay cho dù nó có mang lại lợi nhuận hay hiệu quả như thế nào đi chăng nữa.

Kiểu mẫu cuối cùng của các phòng thí nghiệm Bell là cách thiết kế độc đáo, sáng tạo của ngành công nghiệp viễn thông trong suốt thế chiến thứ II. Thậm chí ngày nay, có rất ít doanh nhân hiểu được rằng để cho việc nghiên cứu được hiệu quả thì cần phải biết thay đổi tổ chức của mình, phải biết sáng tạo một cách khác biệt cho tương lai so với ngày hôm nay. Trong hầu hết các phòng thí nghiệm công nghiệp, “việc nghiên cứu phòng thủ” phải nhằm vào việc kéo dài hoạt động và trội hơn hẳn về sức mạnh, số lượng so với đối thủ.

Nhưng ngay từ đầu, các phòng thí nghiệm Bell đã không thực hiện việc nghiên cứu phòng thủ.

- Mười hoặc mười lăm năm sau đã chứng minh được quan niệm của Vail là đúng đắn. Các thư viện Bell lần đầu tiên mở rộng công nghệ điện thoại nhằm để cho toàn bộ đại lục Bắc Mỹ trở thành nơi có tổng đài điện thoại tự động. Việc thâm nhập vào các khu vực khác của Bell System không bao giờ được thực hiện theo ý muốn của Vail cũng như của những người kế tục ông. Ví dụ như việc phát sóng các chương trình truyền hình, truyền tải các dữ liệu máy tính đã trở thành lĩnh vực viễn thông cũng như vệ tinh viễn thông phát triển nhất trong vài năm qua. Việc phát triển khoa học và công nghệ bắt nguồn từ các phòng thí nghiệm Bell đã làm cho hệ thống truyền tải mới có thể thực thi được cho dù chúng chỉ là lý thuyết khoa học chẳng hạn như lý thuyết thông tin toán học, các sản phẩm mới và các quy trình như máy thu thanh bán dẫn, logic máy tính hay thiết kế máy tính

Trong những năm cuối cùng của sự nghiệp, vào đầu những năm 1920, Vail đã khám phá ra thị trường vốn tập trung- điều này đã đảm bảo sự sống còn của Bell System dưới dạng là một doanh nghiệp tư nhân.

- Các ngành công nghiệp thường hay bị các chính phủ tiếp quản bởi vì họ không thực hiện được việc thu hút vốn mà họ cần chứ không phải là do cuộc cách mạng chủ nghĩa xã hội. Việc không thu hút được vốn là lý do chính mà tại sao các đường ray ở Châu Âu bị chính phủ tiếp quản từ năm 1860 và 1920. Việc không có khả năng thu hút vốn để hiện đại hóa đã ảnh hưởng lớn tới việc quốc gia hóa

ngành khai mỏ và ngành công nghiệp điện của Vương quốc Anh. Đó là một trong số những lý do chính để quốc gia hóa ngành công nghiệp điện trên toàn bộ đại lục Châu Âu trong thời kỳ lạm phát sau Chiến tranh thế giới thứ I. Các công ty sản xuất điện nào không có khả năng tăng vốn để bù lại sự mất giá của đồng tiền thì sẽ không có khả năng thu hút vốn cho việc hiện đại hóa và mở rộng quy mô ngành điện.

Việc liệu Vail có nhận thức được đầy đủ vấn đề này không thì các bản hồ sơ không hề chỉ ra điều này. Tuy nhiên, ông đã thấy rõ ràng rằng hệ thống Bell Telephone System cần phải thường xuyên được tài trợ một lượng tiền lớn liên tục- điều mà không thể có được từ các thị trường vốn hiện tại. Các cơ quan công ích khác, đặc biệt là các công ty sản xuất điện thì lại luôn cố gắng đầu tư vào các loại chứng khoán có giá trị hấp dẫn đối với họ; chỉ có duy nhất một người tham gia là đó là các nhà đầu cơ. Họ đã xây dựng các công ty cổ phần để giúp cho các cổ phiếu phổ thông của công ty mẹ có đòn bẩy tài chính phù hợp và kêu gọi vốn cho công ty mẹ trong khi đó nhu cầu cho các hoạt động khác của công ty được tài trợ bằng khoản vay truyền thống từ các công ty bảo hiểm. Vail nhận thấy rằng đây không phải là cơ cấu vốn hợp lý.

Cổ phiếu phổ thông AT&T mà Vail tung ra để giải quyết các vấn đề tồn đọng trong đầu thế kỷ XX không có đặc điểm chung với các cổ phiếu đầu cơ khác ngoại trừ nó theo một mẫu pháp lý. Đây là một loại cổ phiếu phổ thông thuộc loại trung bình của thị trường “Aunt Sally” – đó là loại dùng để dành đầu tư nhưng lại không có đủ vốn để sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Loại cổ phiếu AT&T này có cổ tức

được đảm bảo và có lãi suất cố định, rất phù hợp cho những người mua là các bà góa và trẻ mồ côi. Nó là cổ phiếu phổ thông nên luôn được đảm bảo về mặt tăng vốn và được bảo vệ tránh khỏi sự lạm phát.

- Không hề có loại nhà đầu tư “Aunt Sally” khi Vail làm ra công cụ tài chính này. Tất cả những người có mức thu nhập trung bình trong xã hội đều có đủ tiền để mua loại cổ phiếu phổ thông mà đã từng nổi trội trước đây. Người ta thường hay có thói quen truyền thống là đầu tư vào các ngân hàng tiết kiệm, công ty bảo hiểm. Họ rất liều lĩnh khi đầu tư vào các thị trường chứng khoán đầu cơ trong những năm 1920 khi họ có nguồn tiền “nhàn rỗi”. Vail mặc dù không phát minh ra loại chứng khoán “Aunt Sally” nhưng ông đã cung cấp cho các nhà đầu tư và huy động tiền tiết kiệm của họ để tạo ra lợi nhuận cho chính họ và cho cả Bell System. Chính điều này đã làm cho Bell System huy động thêm được hàng trăm tỷ đô la để thực hiện việc đầu tư vào nửa thế kỷ trước. Trong suốt giai đoạn đó, cổ phiếu phổ thông AT&T đã duy trì được kế hoạch đầu tư ở Hoa Kỳ và Canada.

Vail lại một lần nữa đưa ra ý tưởng này với các cách thức điều hành riêng. Thay vì việc phải phụ thuộc vào Wall Street, Bell System đã có ngân hàng bảo lãnh và nhà bao tiêu cho riêng mình. Người phụ tá về tài chính của Vail tên là Walter Gifford được bổ nhiệm làm Giám đốc tài chính của Bell System và đã trở thành một người nối tiếp của Vail.

Các quyết định mà Vail đưa ra mặc dù khá kỳ lạ đối với các vấn đề của ông và của công ty ông, nhưng lối tư duy dựa trên những

đặc trưng của vấn đề đã làm cho các quyết định của ông trở thành hiệu quả.

Ví dụ về trường hợp của Alfred P.Sloan Jr đã minh họa rõ điều này[8]. Sloan, chủ tịch của tập đoàn General Motors đã thiết kế và xây dựng nên một công ty chế tạo ô tô lớn nhất thế giới và luôn đứng vị trí đầu vào năm 1922 – năm cuối sự nghiệp của Vail. Sloan là một người đàn ông rất khác thường. Các quyết định của ông về cơ cấu tổ chức phân quyền của General Motors khá giống với các quyết định lớn mà Theodore Vail đã đưa ra trước đây cho Bell Telephone System.

[8] Các ví dụ về các công ty được đưa ra ở đây khá dễ hiểu - hầu hết các quyết định về chính sách của chính phủ yêu cầu phải có sự giải thích rõ ràng về nguồn gốc, lịch sử và chính trị. Đồng thời, đây là những ví dụ điển hình để minh họa về cấu trúc của tổ chức công ty. Các quyết định trong các tổ chức chính phủ, quân sự, bệnh viện, trường đại học đều đều đã minh họa cho các khái niệm tương tự của các phần tiếp theo trong chương này và cho các chương sau đó.

Khi Sloan kể lại trong cuốn sách gần đây của mình "Những năm tháng ở Tập đoàn General Motors"[9] - Một công ty mà ông đã tiếp quản vị trí điều hành vào năm 1922 và là một hiệp hội của những người quản trị độc lập. Mỗi người trong số họ đều quản lý một doanh nghiệp trong vài năm trước khi thành lập công ty riêng của mình và mỗi người đều quản lý công ty như là công ty riêng của mình.

[9] New Yor, Doubleday, năm 1964

- Có hai cách truyền thống để giải quyết tình huống này. Một cách là bỏ những người không có liên quan sau khi họ đã bán công ty của mình. Đây là cách mà John D.Rockefeller đã mua lại Standard Oil Trust và J.P.Morgan, chỉ một vài năm trước khi Sloan mua lại U.S.Steel. Một phương pháp khác là loại bỏ đi những người chủ sở hữu trước đây theo yêu cầu của họ ra khỏi các văn phòng trung tâm mới. Nó là "một sự hỗn loạn đã được kiềm chế thông qua các quyền tùy chọn cổ phiếu" trong đó người ta hy vọng rằng lợi ích tài chính của mình sẽ làm cho những nhà điều hành hoạt động theo các lợi ích tốt nhất của toàn bộ công ty. Durant, người sáng lập ra General Motors và những người tiền nhiệm của Sloan, Pierre du Pont cũng đã theo quy trình này. Khi Sloan tiếp quản công ty đã xảy ra tình huống những người cố chấp không chấp nhận làm việc cùng nhau hủy hoại toàn bộ công ty.

Sloan đã nhận ra rằng điều này không phải là vấn đề đặc biệt và chỉ là vấn đề nhỏ của công ty gây ra do sự sát nhập công ty, nhưng nó lại là vấn đề lớn của các doanh nghiệp lớn. Các doanh nghiệp lớn mà Sloan nhận thấy cần phải có sự đoàn kết về phương hướng hoạt động và kiểm soát trung tâm. Nó cần những người quản lý cấp cao có sức mạnh thực sự và cần có năng lượng, sự nhiệt tình và sức mạnh trong mọi hoạt động. Các nhà quản lý hoạt động phải được tự do để làm những việc theo cách riêng của họ. Họ phải có trách nhiệm và quyền lực trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình. Họ phải biết được những việc nào mà họ có thể làm được và phải được mọi người ghi nhận về hoạt động của họ. Sloan đã nhận rõ điều này đang trở thành một yếu tố quan trọng khi công ty ngày

càng kém nhiều tuổi và phải phụ thuộc vào việc phát triển đội ngũ điều hành hoạt động độc lập và có sức mạnh của công ty.

Mọi người cũng đã nhận ra vấn đề này trước cả Sloan khi một trong số họ đã giải quyết điều này thông qua một cuộc đấu tranh cho quyền lực để giành chiến thắng. Sloan đã nhận thấy nó như là một vấn đề của tổ chức cần phải được giải quyết thông qua việc tạo ra một cơ cấu tổ chức mới; việc phân quyền để cân bằng giữa quyền tự chủ trong các hoạt động với quyền kiểm soát các phương hướng và chính sách hoạt động.

- Giải pháp này đã chỉ ra mức độ hiệu quả mà trong đó General Motors đã không đạt được các kết quả nổi trội. General Motor, từ giữa những năm 30 đã rất yếu kém trong việc dự đoán trước và hiểu được tình hình chính trị của Mỹ cũng như phương hướng và các chính sách của chính phủ Mỹ. Đây là vấn đề không có sự phân quyền ở tập đoàn General Motor. Từ năm 1935, các nhà điều hành cấp cao của General Motors đã không thể nghĩ ra được bất cứ điều gì ngoại trừ việc trở thành một người theo Đảng Cộng hòa bảo thủ.

Các quyết định cụ thể của Vail và Sloan đều có những nét chung mặc dù họ giải quyết các vấn đề khác nhau, dẫn tới có những giải pháp khác nhau. Tất cả họ đều giải quyết vấn đề theo mức độ hiểu biết cao nhất. Họ cố gắng suy nghĩ xem quyết định sẽ bao gồm những nội dung gì và sau đó cố gắng phát triển một nguyên tắc để giải quyết chúng. Các quyết định của họ đều mang tính chiến lược chứ không phải là việc chỉ đáp ứng đến những nhu cầu cụ thể tại thời điểm đó. Họ đều là những người hướng tới sự đổi mới và rất

thích tranh luận. Thật vậy, tất cả 5 quyết định của họ tại thời điểm đó đều đi ngược lại với những gì mà mọi người đã biết.

- Vail trước đây đã bị Hội đồng quản trị của Bell System sa thải khi lần đầu được bổ nhiệm là vị trí chủ tịch. Các quan niệm về dịch vụ và công việc kinh doanh của công ty mà ông đưa ra giống như là sự bất thường, ngu ngốc đối với tất cả mọi người khi họ cho rằng mục đích duy nhất của công việc kinh doanh là phải tạo ra lợi nhuận. Vail tin rằng những quy định nào của công ty mà đem lại lợi ích lớn nhất cho công ty sẽ thực sự cần thiết cho sự sống còn của công ty và . Chỉ vài năm sau đó, khi họ cảnh báo với lý do hợp lý đang có một làn sóng nhu cầu tăng lên trong việc phổ biến điện thoại trên toàn quốc mà Hội đồng quản trị gọi đó là sự quay về của Vail. Những quyết định về việc dành tiền cho các quá trình và kỹ thuật hiện tại đã lỗi thời chỉ được thực hiện khi công ty đạt được lợi nhuận cao và xây dựng được phòng thí nghiệm nghiên cứu lớn. Việc Vail từ chối tuân theo cách tài trợ và xây dựng cơ cấu vốn đầu cơ đã bị Hội đồng quản trị phản kháng và còn tệ hơn là cả tính kỳ cục của Vail.

Việc phân quyền của Alfred Sloan hoàn toàn không được chấp nhận tại thời điểm đó và dường như nó là sự công khai chống đối với tất vả những người đã “biết”.

Nguyên lý căn bản đã được nhiều nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp Mỹ vào thời điểm đó thừa nhận, trong đó có Hen- ry Ford. Ông cho rằng các quyết định của Vail và Sloan hơi quá “điên cuồng”. Ông chắc chắn rằng mẫu xe Model T, một khi đã được thiết kế sẽ là một chiếc xe đúng chuẩn của mọi thời đại. Sự cố chấp của Vail đã

khiến ông hơi có ý nghĩ hơi rồ dại. Ông bị thuyết phục rằng chỉ có cách kiểm soát tập trung chặt chẽ mới có thể tạo ra sự hiệu quả và các kết quả. Cách quản lý theo kiểu phân quyền của Sloan đối với Ford thì đó chỉ là cách quản lý yếu kém, không hiệu quả lại còn mang tính phá hoại.

Các yếu tố của quá trình ra quyết định

Những đặc điểm quan trọng thực sự trong các quyết định mà Vail và Sloan đã làm không hề mang tính lý thuyết cũng không có tính chất đối lập. Các đặc điểm đó là:

1. Theo thực tế, rõ ràng rằng các vấn đề thường rất chung chung và chỉ có thể được giải quyết thông qua việc ra quyết định theo nguyên tắc, quy luật;

2. Việc định nghĩa về các tiêu chuẩn để trả lời cho các vấn đề đó đã được đáp ứng, đó chính là “các điều kiện theo phạm vi”;

3. Việc suy nghĩ xem cái nào “đúng” đó chính là việc tìm ra cách giải quyết đúng đắn nhất trước khi có ý định thỏa hiệp, điều chỉnh và nhượng bộ để cho quyết định đó được chấp nhận;

4. Đề ra các hành động thực hiện trong các quyết định;

5. “Sự phản hồi”để thử nghiệm tính hợp lệ và hiệu quả của các quyết định đối với tình hình thực tế.

Đây là các yếu tố của quá trình ra quyết định hiệu quả.

1. Câu hỏi đầu tiên mà người ra quyết định hiệu quả thường đặt ra là: “Đây là một tình huống chung chung hay là một tình huống đặc biệt?”. “Tình huống này có thực sự đang tiềm ẩn một vấn đề nghiêm trọng không?” hay “Tình huống này có phải là vấn đề duy nhất cần

phải được giải quyết không?”. Các vấn đề thường gặp sẽ được giải quyết theo một nguyên tắc, quy luật, còn các vấn đề đặc biệt chỉ có thể được giải quyết tương tự như thế khi nó xuất hiện.

Nói tóm lại, người ta có thể phân biệt được bốn loại tình huống khác nhau, chứ không phải giữa hai loại tình huống khác nhau.

Đây chính là những đặc điểm chung đầu tiên để nhận biết các tình huống xảy ra.

- Hầu hết các vấn đề xuất hiện trong công việc của nhà điều hành thường là ngẫu nhiên. Các quyết định về hàng tồn kho trong công ty không phải là “quyết định” mà chúng chỉ mang tính chất điều chỉnh theo tình huống, có tính chung chung và là bản chất trong việc sản xuất.

Đặc biệt, nhóm kiểm soát sản phẩm và kỹ thuật sẽ giải quyết được hàng trăm sản phẩm trong một tháng. Tuy nhiên, bất cứ khi nào những vấn đề này được phân tích thì phần lớn chúng chỉ mang tính chất dấu hiệu mà thôi – đó chính là sự biểu hiện của những tình huống cơ bản tiềm ẩn. Kỹ sư kiểm soát quy trình sản xuất hay kỹ sư sản xuất làm việc trong một bộ phận của nhà máy đều không thể nhìn thấy được điều này. Họ có thể gặp phải vài vấn đề mỗi tháng về các mối ghép trong các đường ống chở nước và chất lỏng nóng. Chỉ khi nào tổng khối lượng công việc trong vài tháng của nhóm được phân tích thì vấn đề chung mới xuất hiện. Khi đó, người ta sẽ phát hiện ra rằng nhiệt độ hoặc áp suất chính là vần đề lớn của các thiết bị hiện có và các mối ghép, các đường neo các mối ghép với nhau cần phải được thiết kế lại để có thể chịu được các tải trọng lớn

hơn. Việc kiểm soát quy trình này sẽ tiêu tốn khá nhiều thời gian để sữa chữa các chỗ rò rỉ mà không thể nào kiểm soát được.

Có một số vấn đề là tình huống đặc biệt đối với một tổ chức này nhưng thực ra nó chỉ là một vấn đề thông thường mà thôi:

• Công ty nào nhận được lời đề nghị sát nhập với một công ty khác lớn hơn thường sẽ không bao giờ chấp nhận lời đề nghị đó. Đây là một tình huống không lặp lại thường xuyên và thường được các công ty, hội đồng quản trị và ban giám đốc công ty quan tâm. Nhưng, tất nhiên, tình huống thông thường này có thể xuất hiện vào bất cứ lúc nào. Việc suy nghĩ xem có nên chấp nhận hay từ chối lời đề nghị sát nhập đó yêu cầu phải tuân theo một quy tắc chung. Đối với vấn đề này, người ta thường phải học hỏi kinh nghiệm từ những người khác.

Có một số vấn đề thực sự là những tình huống duy nhất và đặc biệt:

- Sự cố mất điện vào tháng 11 năm 1965 đã khiến cho toàn bộ khu vực từ miền Đông Bắc của Bắc Mỹ tới St.Lawrence chìm trong bóng tối thực sự là một sự cố đặc biệt nghiêm trọng. Bi kịch sử dụng thuốc Thalido- mide vào đầu những năm 1960 đã dẫn tới hậu quả nhiều đứa trẻ sinh ra bị quái thai cũng là một sự cố thực sự vô cùng nghiêm trọng. Xác suất xảy ra những sự kiện này, như chúng ta đã biết, chỉ là 1 phần 1 triệu hoặc 1 phần 1 trăm triệu. Sự trùng lặp trong sự cố sai chức năng thường hiếm khi lặp lại bởi vì nó rất khó xảy ra. Ví dụ, chiếc ghế mà tôi đang ngồi bị phân nhỏ thành các thành phần cấu tạo nên nó.

Các sự kiện đặc biệt hiếm khi xảy ra. Tuy nhiên, bất cứ khi nào nó xuất hiện, người ta cũng phải đặt ra câu hỏi: “Đây có phải là một trường hợp thực sự đặc biệt hay chỉ là một tình huống mới?”.

Việc xuất hiện một vấn đề chung nhưng mới mẻ- thuộc tiêu chí thứ 4 và cũng là tiêu chí cuối cùng mà cần phải có quyết định để giải quyết chúng.

- Trong ví dụ trên, chúng ta biết rằng sự cố mất điện ở miền Đông Bắc và thảm họa thuốc Thalidomide là những tình huống xảy ra lần đầu tiên, mà theo các điều kiện của ngành công nghệ năng lượng và ngành dược, sẽ có khả năng lặp lại trừ phi có các giải pháp chung được đưa ra.

Tất cả các tình huống, ngoại trừ những tình huống đặc biệt, đều yêu cầu phải có giải pháp chung. Chúng cần phải có một quy định, một chính sách và một nguyên tắc riêng. Một khi người ta đã phát triển được một nguyên tắc đúng đắn, thì tất cả mọi biểu hiện của tình huống thông thường có thể sẽ được giải quyết đúng với thực tế. Đó còn được gọi là là việc điều chỉnh quy tắc theo đúng tình huống thực tế. Tuy nhiên, các tình huống đặc biệt lại cần phải được giải quyết một cách riêng biệt và người ta không thể nào phát triển được các quy tắc để giải quyết các tình huống đặc biệt này.

Những người ra quyết định hiệu quả thường dành thời gian để xác định xem họ phải giải quyết tình huống nào trong số bốn tình huống này. Họ biết rằng họ sẽ ra quyết định sai nếu họ phân loại tình huống, sự kiện sai.

Lỗi phổ biến nhất của người ra quyết định là đối xử với một tình huống thông thường như là một chuỗi các sự kiện đặc biệt bởi vì họ

thiếu hiểu biết và thiếu nguyên tắc chung. Điều này dẫn tới sự thất bại và không hiệu quả.

- Những lỗi trên đã được thể hiện rõ qua sự thất bại của hầu hết các chính sách đối nội và đối ngoại trong cách quản lý của Kennedy. Với tài năng của các thành viên trong công ty, về cơ bản họ đã đạt được mục đích của mình trong cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba nhưng thực tế lại không đạt được gì hết. Lý do chính bắt nguồn từ "chủ nghĩa thực dụng"; đó chính là họ từ chối phát triển các quy tắc, nguyên tắc và luôn cố chấp coi mọi thứ "đều có giá trị của riêng nó". Tuy nhiên, mọi người bao gồm cả các thành viên của ban quản trị công ty, đều biết rõ rằng những giả thiết đặt ra của chính sách, hay giả thiết cơ bản về những năm hậu chiến tranh đều không còn hợp với thực tế trong bối cảnh tình hình trong nước cũng như quốc tế nói chung.

Thông thường, lỗi chung trong việc coi một sự kiện mới cũng giống như vấn đề cũ là áp dụng các quy tắc cũ vào trong việc giải quyết sự kiện mới xảy ra đó.

- Đây chính là lỗi đã tạo ra sự cố mất điện tại ranh giới New York-Ontario và cho toàn khu vực Đông Bắc. Các kỹ sư ngành điện, đặc biệt là ở thành phố New York đã áp dụng quy tắc phù hợp để giải quyết tình trạng quá tải điện. Tuy nhiên, các giải pháp riêng của họ đã báo hiệu một điều gì đó bất thường đang diễn ra, các giải pháp đó được gọi là các biện pháp đối phó đặc biệt, chứ không phải là tiêu chuẩn.

Sự chiến thắng vĩ đại của tổng thống Kennedy trong cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba bắt nguồn từ việc chấp nhận những thách thức

để suy nghĩ về một sự cố bất thường, đặc biệt. Ngay sau khi ông Kennedy chấp nhận thực tế này thì sự thông minh và can đảm của ông đã bắt đầu phát huy một cách hiệu quả.

Các định nghĩa về một vấn đề cơ bản nói chung đều hợp lý nhưng đôi khi vẫn có những sai lầm. Sau đây là một ví dụ:

- Từ khi kết thúc cuộc chiến tranh thế giới thứ II, các quân chủng Hoa Kỳ đã gặp rắc rối bởi vì họ không còn có khả năng giữ được những người có chuyên môn giỏi về ngành y nữa. Đã có hàng tá các cuộc nghiên cứu và biện pháp khắc phục được đề xuất. Tuy nhiên, tất cả các nghiên cứu này đều bắt đầu với những giả thiết hợp lý rằng vấn đề thực chất ở đây bắt nguồn từ cơ cấu tổ chức của ngành quân y. Với việc đặt tầm quan trọng vào đội ngũ bác sỹ đa khoa, người ta đã lờ đi tính chuyên môn nghiệp vụ của các chuyên gia hiện nay. Nấc thang sự nghiệp ở các vị trí quản lý ở các bệnh viện quân y đã luôn không đề cao những người có chuyên môn trong y học. Các bác sỹ trẻ, được đào tạo tốt hiện nay luôn cảm thấy rằng họ đã lãng phí thời gian và kỹ năng của mình khi phục vụ cho quân đội mà ở đó họ chỉ làm việc như là một bác sỹ đa khoa hoặc như là những người quản lý bù nhìn. Họ muốn có cơ hội phát triển các kỹ năng và áp dụng các kỹ năng đó vào việc thực hành làm một bác sỹ chuyên khoa, có tính khoa học cao hơn của ngày nay.

Quân đội chưa bao giờ phải đưa ra một quyết định cơ bản. Liệu các dịch vụ vũ trang có sẵn lòng đồng ý cho một tổ chức y khoa được trang bị thêm nhân viên từ những người không được đào tạo chuyên môn về ngành y không? Hoặc họ có sẵn lòng và có khả năng tổ chức việc thực hành y khoa theo những cách khác biệt hoàn

toàn với cách tổ chức và cấu trúc của dịch vụ quân đội không? Nếu quân đội chấp nhận điều này như là một quyết định thực sự thì các bác sỹ trẻ sẽ tiếp tục rời bỏ quân đội sớm nhất có thể.

Hoặc việc định nghĩa về vấn đề có thể không được đầy đủ.

- Điều này chủ yếu giải thích tại sao mà ngành công nghiệp ô tô của Hoa Kỳ được thành lập năm 1966 bỗng nhiên bị mọi người phản pháo bởi những chiếc xe không an toàn đất nước này sản xuất và cũng giải thích tại sao bản thân ngành công nghiệp này cũng trở nên hỗn loạn trước tình trạng đó. Lý do đơn giản là họ đã không chú trọng tới sự an toàn của xe ô tô. Họ không tập trung nhiều vào kỹ thuật lái xe an toàn trên đường cao tốc và việc đào tạo lái xe. Các vụ tai nạn gây ra do đường đi không an toàn và người lái xe không an toàn đủ để giải thích cho điều đó. Thực tế, tất cả các cơ quan khác đều rất quan tâm tới sự an toàn của chiếc xe ô tô và họ đã biến điều mà mình quan tâm thành một chiến dịch vận động bằng cách diễu hành bằng xe ô tô từ trạm xăng trên đường cao tốc tới trường học để thực hiện chiến dịch của mình. Các chiến dịch này đã tạo ra nhiều kết quả tích cực: các con đường cao tốc đã được xây dựng một cách an toàn giúp giảm thiểu tai nạn giao thông và có nhiều khóa đào tạo về an toàn khi lái xe cho người lái xe. Mặc dù tỷ lệ các vụ tai nạn trên một nghìn chiếc xe hoặc trên một nghìn dặm đã giảm xuống nhưng tổng số các vụ tai nạn và thương tích vẫn tiếp tục tăng lên.

Nhiều năm trước đây, người ta đã biết rằng chỉ có một tỷ lệ nhỏ những người lái xe bị say rượu gây ra tai nạn, còn lại ba phần tư số vụ tai nạn giao thông chủ yếu là do những người đã không qua

trường lớp đào tạo lái xe và chính họ thường gây ra tai nạn trên những con đường an toàn nhất. Chúng ta cũng biết rằng phải làm một điều gì đó để ngăn chặn khả năng xảy ra tai nạn giao thông, mặc dù đã có luật về an toàn giao thông hay các khóa đào tạo lái xe an toàn. Điều này có nghĩa rằng các chiến dịch lái xe an toàn và xây dựng các con đường cao tốc an toàn phải được hỗ trợ từ việc trang bị đến kỹ thuật để giảm thiểu các vụ tai nạn xuống tới mức thấp nhất. Ở những nơi mà chúng ta trang bị kỹ thuật để tạo ra những chiếc xe luôn an toàn khi chúng được sử dụng đúng cách, chúng ta cũng cần phải nhờ các kỹ sư tạo ra những chiếc xe an toàn ngay cả trong trường hợp người lái xe gặp vấn đề gì đó. Tuy nhiên, ngành công nghiệp ô tô đã không nhận ra điều này.

Ví dụ này cũng chỉ ra tại sao mà lời giải thích không đầy đủ thường hay nguy hiểm hơn lời giải thích sai toàn bộ. Mọi người đều được vận động tham gia vào các chiến dịch lái xe an toàn. Ngành công nghiệp ô tô, ủy ban đường cao tốc, câu lạc bộ ô tô, các công ty bảo hiểm đều cảm thấy rằng họ sẽ được bỏ qua các vụ tai nạn giao thông mà nguyên nhân không phải là do sự bất cẩn trong khi lái xe, điều này cũng giống như việc thế hệ ông bà của tôi nghĩ rằng các bác sỹ chữa bệnh da liễu là những người đã tiếp tay cho hành vi vô lương tâm trong việc chữa bệnh. Khuynh hướng chung của con người là lại thường coi những hành vi đúng đắn là những hành vi có đạo đức- điều này làm cho những giả thiết không đầy đủ trở thành một lỗi quá nguy hiểm và khó có thể khắc phục được.

Do đó, những người ra quyết định hiệu quả luôn luôn giả định ngay từ đầu rằng vấn đề mà họ gặp là vấn đề thông thường.

Họ luôn luôn giả định rằng tình huống mà họ gặp thật ra chỉ là một dấu hiệu mà thôi. Họ cần phải tìm ra bản chất thực sự trong dấu hiệu đó. Họ không bao giờ thấy hài lòng với dấu hiệu đó.

Nếu đó là một tình huống thực sự đặc biệt, thì người ra quyết định có kinh nghiệm sẽ nghi ngờ rằng điềm báo đó đang tiềm ẩn một vấn đề hoàn toàn mới và những gì tưởng chừng như đặc biệt sẽ trở thành biểu hiện đầu tiên về một tình huống thông thường và mới mẻ.

Điều này cũng giải thích tại sao mà những người ra quyết định hiệu quả luôn luôn cố gắng đưa ra những giải pháp theo mức độ hiểu biết cao nhất của mình. Họ không giải quyết các vấn đề tài chính ngay lập tức bằng cách phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào dễ bán nhất để bán với mức giá tốt nhất cho những năm tới. Nếu họ cần một thị trường vốn cho tương lai sau này thì họ sẽ tìm ra một nhà đầu tư mới và thiết kế một loại chứng khoán phù hợp cho thị trường vốn. Nếu họ kết hợp với một số người không có nguyên tắc nhưng lại có khả năng, thì họ sẽ không phải từ bỏ những người khó tính và không phải “đút lót” cho những người còn lại. Họ cần phải phát triển một khái niệm về tổ chức quy mô lớn. Nếu họ thấy ngành công nghiệp mà công ty mình tham gia giống như là một ngành độc quyền thì họ không được chống đối lại tư tưởng “chủ nghĩa xã hội”. Họ cần phải xây dựng cơ quan điều hành “thứ ba”chắc chắn để đối phó với tình huống “tránh vỏ dưa gặp vỏ dừa” – đó là sự thúc ép giữa một bên là các doanh nghiệp tư nhân không có trách nhiệm và một bên là các cơ quan độc quyền của chính phủ mà họ không thể kiểm soát được.

Một trong số những điều kiện thực tế rõ ràng về đời sống xã hội-chính trị là sự kéo dài của tình huống tạm thời. Ví dụ, thời hạn giấy phép của những tòa nhà cho thuê ở Anh, việc kiểm soát tòa nhà cho thuê ở Pháp hay các tòa nhà chính phủ đều chỉ là những nơi ở tạm thời cho vài tháng trong chiến tranh thế giới thứ I nhưng chúng vẫn còn tồn tại 50 năm sau đó. Người ra quyết định hiệu quả đều biết được điều này và tất nhiên, họ cũng đã biết cách ứng biến với điều này. Họ thường hỏi bản thân mình như: “Nếu tôi phải sống như vậy trong một thời gian dài, thì tôi có sẵn lòng không?”. Và nếu câu trả lời là “Không”, thì họ sẽ tiếp tục tìm ra một cách thức dễ hiểu hơn, phổ biến hơn và có nhiều khái niệm hơn- đây chính là cách để thiết lập ra các nguyên tắc đúng đắn.

Do đó, nhà điều hành hiệu quả không đưa ra bất cứ quyết định nào. Lý do không phải là họ mất quá nhiều thời gian để ra quyết định mà là một quyết định khi dựa trên các nguyên tắc thường không được phép mất nhiều thời gian hơn các quyết định chỉ mang tính chất dự đoán, theo chủ quan cá nhân. Nhà điều hành hiệu quả không cần thiết phải ra nhiều quyết định bởi vì họ phải giải quyết các tình huống thông thường qua một quy luật và chính sách, họ có thể giải quyết hầu hết các tình huống theo một quy luật, đó chính là bằng việc thích nghi với tình huống đó. Theo như cách nói của một câu tục ngữ cổ xưa: “Một quốc gia có nhiều luật là một quốc gia có những luật sư không có năng lực”. Do đó, một quốc gia cần phải luôn nỗ lực giải quyết mọi vấn đề như là một hiện tượng duy nhất chứ không phải là một trường hợp đặc biệt theo một luật chung.

Tương tự, một nhà điều hành đưa ra nhiều quyết định thường là người lười biếng và không có năng lực.

Người ra quyết định luôn kiểm nghiệm các dấu hiệu của tình huống không mang tính chất điển hình, tình huống bất bình thường đang xảy ra. Họ luôn đặt ra câu hỏi: “Liệu nó có giải thích được các sự kiện đã quan sát không và nó có làm rõ được hết mọi khía cạnh của sự kiện đó không?”. Họ luôn viết ra những giải pháp nào mà họ mong muốn áp dụng- chẳng hạn như giải pháp để không còn các vụ tai nạn xe hơi nữa và sau họ thường xuyên thử nghiệm để xem điều này có xảy ra thực tế không. Cuối cùng, họ sẽ quay trở lại và suy nghĩ lại vấn đề đó khi họ bắt gặp một hiện tượng nào đó bất thường. Khi họ tìm ra được một hiện tượng mà lời giải thích của họ không thực sự làm tường tận được hết hoặc khi các tình huống trở nên sai lệch nhiều so với những gì mà họ kỳ vọng.

Đây là các quy tắc mà Hippocrates đã đặt ra cho việc chẩn đoán y học hơn 2000 năm trước đây. Chúng là các quy tắc đầu tiên cho việc quan sát một cách có khoa học đã được Aristotle đặt ra và sau đó được Galileo khẳng định lại lần nữa vào 300 năm trước đây. Nói cách khác, đây là những quy tắc đã được thời gian kiểm nghiệm, được mọi người biết tới, đã có từ lâu đời mà người ta có thể học hỏi và áp dụng chúng một cách có hệ thống.

2. Yếu tố chính thứ hai trong quá trình ra quyết định là những tiêu chuẩn rõ ràng mà một quyết định cần phải đạt được. Nó quy định những mục tiêu nào mà quyết định cần phải thực hiện được? Những mục đích tối thiểu nào mà quyết định phải đáp ứng? Các điều kiện nào mà quyết định phải thỏa mãn? Trong khoa học, những câu hỏi

này được biết đến là “các điều kiện có giới hạn”. Một quyết định, để trở nên hiệu quả, cần phải đáp ứng các điều kiện này và nó cần phải phù hợp với mục đích đặt ra.

Các điều kiện này càng rõ ràng và chính xác thì các quyết định càng có khả năng trở nên hiệu quả và sẽ đạt được những gì mà nó thiết lập từ đầu. Ngược lại, nếu các điều kiện này không rõ ràng, chính xác thì nó sẽ làm cho việc ra quyết định không được hiệu quả cho dù người ra quyết định có tài giỏi đến mức nào.

“Điều kiện tối thiểu để giải quyết vấn đề này là gì?” là một câu hỏi đã được các điều kiện trên chứng minh. “Các nhu cầu của chúng ta có thể được đáp ứng không?”. Alfred P.Sloan thường hỏi bản thân mình câu hỏi đó khi ông tiếp quản vị trí điều hành trong tập đoàn General Motors vào năm 1922. Nếu câu trả lời là: “Các nhu cầu của chúng ta có thể được đáp ứng bằng việc loại bỏ quyền tự trị của những người đứng đầu các phòng ban trong công ty” thì có nghĩa là câu trả lời đó rõ ràng mang tính chất tiêu cực. Các điều kiện này yêu cầu những người đứng đầu các phòng ban của công ty phải có sức mạnh và trách nhiệm cần thiết để giải quyết các vấn đề. Điều này rất quan trọng như việc phải có sự đoàn kết và kiểm soát từ trung tâm. Các điều kiện có giới hạn trên yêu cầu phải có giải pháp cho vấn đề liên quan tới cơ cấu tổ chức của công ty chứ không phải là việc điều tiết tính cách của họ. Và điều này làm cho giải pháp của họ được thực hiện hiệu quả.

Không hề dễ dàng để tìm ra các điều kiện có giới hạn và người thông minh không nhất thiết phải đồng ý với chúng.

- Vào một buổi sáng sau khi sự cố mất điện xảy ra, một tờ báo tên là Thời Báo New York đã ngay lập tức chuyển các hoạt động in ấn của nó ở Hudson sang Newark, New Jersey mà ở các nơi đó vẫn có điện và có một tờ báo tên là The Newark Evening News- một nhà máy in lớn. Thay vì việc in hàng triệu tờ báo Times như khách hàng đã đặt hàng, thì chỉ có dưới một nửa số này thực sự tới tay người đọc. Khi báo chuẩn bị được xuất bản, chủ tòa soạn và ba người trợ lý của ông đã tranh luận về cách đặt dấu nối giữa hai từ (theo một câu chuyện kể trước đây). Điều này đã làm họ mất 48 phút hoặc 30 phút để xuất bản. Chủ tòa soạn tờ báo Times đã lập ra một tiêu chuẩn về cách viết báo bằng tiếng Anh để tránh những lỗi ngữ pháp sai. Giả định rằng câu chuyện trên có thật và tôi không thể xác minh được điều này có đúng hay không nhưng người ta sẽ thắc mắc về việc ban quản trị sẽ nghĩ gì về quyết định đó. Không còn nghi ngờ gì nữa, sau khi dựa trên những giả thiết và mục tiêu cơ bản của người chủ tòa soạn, thì quyết định của anh ta là hoàn toàn đúng. Các điều kiện có giới hạn của anh ta khá rõ ràng khi cho rằng không phải mọi tờ báo đều có thể bán hết được vào một buổi sáng, điều hợp lý nhất của tờ báo Times là nó giống như một nhà ngôn ngữ học và như là một Magister Americae.

Nhà điều hành hiệu quả biết rằng khi một quyết định không đáp ứng các điều kiện có giới hạn thì quyết định đó là không hiệu quả và phù hợp. Nó có thể còn tệ hơn nếu quyết định đó lại phù hợp với các điều kiện sai. Điều này sẽ làm cho cả quyết định và điều kiện giới hạn bị sai. Tuy nhiên, chúng ta có thể cứu vãn một quyết định phù hợp nếu nó tuân theo các điều kiện giới hạn đúng đắn. Khi đó

quyết định đó sẽ trở nên hiệu quả. Ngoài sự phiền toái, chúng ta không thể lấy ra bất cứ cái gì ra khỏi quyết định khi nó không phù hợp với các tiêu chuẩn đã đề ra.

Thực tế, việc suy nghĩ rõ ràng về các điều kiện có giới hạn là rất cần thiết bởi vì làm như vậy thì người ta mới biết khi nào thì họ nên dừng quyết định đó lại. Có hai ví dụ minh họa nổi tiếng cho điều này- một ví dụ minh họa cho một quyết định bị nhầm lẫn các điều kiện giới hạn và một ví dụ minh họa cho một quyết định mà có thể sẽ bị thay thế bất cứ lúc nào bằng một quyết định khôn ngoan hơn thông qua một chính sách mới, phù hợp.

- Ví dụ đầu tiên là Kế hoạch Schlieffen của một vị tổng tham mưu trưởng người Đức khi cuộc chiến tranh thế giới thứ I bùng nổ. Kế hoạch này có ý định cho phép quân đội Đức chiến đấu đồng thời trên cả hai chiến tuyến phía Đông và phía Tây mà không phải chia nhỏ lực lượng cho hai miền Đông và Tây. Để có thể hoàn thành được điều này, kế hoạch Schlieffen đã đề xuất việc bỏ qua kẻ thù yếu hơn là nước Nga và trước tiên phải dồn mọi lực lượng để đánh nhanh thắng nhanh quân Pháp, sau đó mới tính đến quân Nga. Điều này thể hiện sự sẵn sàng để cho quân đội Nga tiến sâu vào lãnh thổ Đức khi cuộc chiến bùng nổ và cho tới khi Đức chiến thắng quân đội Pháp. Vào tháng 8 năm 1914, người ta mới biết rõ rằng tốc độ tấn công của quân đội Nga đã bị đánh giá thấp. Tầng lớp địa chủ quý tộc Junkers ở Đông Prussia đã kêu gọi trợ giúp khi toàn bộ đất đai của họ bị quân Nga tàn phá.

Bản thân Schlieffen đã có những điều kiện giới hạn rõ ràng trong đầu mình. Những người kế nhiệm ông chỉ là những kỹ thuật viên

chứ không phải là những người ra quyết định hay nhà chiến lược. Họ đã vứt bỏ lời cam kết mà họ đã thề trong kế hoạch Schlieffen trước đây: lời cam kết đó là không chia nhỏ quân đội Đức thành nhiều lực lượng. Đáng lẽ ra họ nên sớm từ bỏ kế hoạch đó. Thay vì thế, họ lại tiếp tục đi theo nó nhưng cuối cùng không đạt được kết quả gì. Họ đã dàn mỏng quân đội của mình ở phía Tây nhưng cũng không dồn lực lượng cho quân đội phía Đông, do đó họ không thể đánh bại được quân đội Nga. Họ đã rút ra một quy tắc: Chính sự bế tắc nảy sinh từ cuộc chiến tranh đầy hao tổn, trong đó, sự khát khao nắm được chính quyền chứ không phải là chiến lược mới tạo ra động lực để làm nên chiến thắng. Thay vì có một chiến lược, tất cả họ đều mong chờ và hy vọng vào điều thần kỳ nào đó.

- Trái với ví dụ đầu tiên, ví dụ thứ hai là hành động của Franklin D.Roosevelt khi ông trở thành tổng thống Hoa Kỳ vào năm 1933. Tất cả các chiến dịch mà ông đề ra đều nhằm vào việc khôi phục kinh tế. Một kế hoạch tương tự vào năm 1933 đã được xây dựng dựa trên sự thận trọng về tài chính và có một ngân sách cân bằng. Ngày Franklin D.Roosevelt nhậm chức cũng là ngày nền kinh tế nước Mỹ đang trong thời đại suy thoái trầm trọng. Chính sách kinh tế có thể làm cho nền kinh tế ổn định hơn nhưng rõ ràng rằng nó không thể cứu vãn được nền chính trị.

Franklin D.Roosevelt ngay lập tức đã thay thế mục tiêu chính trị bằng mục tiêu kinh tế. Ông đã chuyển từ việc khôi phục kinh tế sang đổi mới kinh tế. Các tiêu chuẩn mới được đề ra để kêu gọi các động lực chính trị. Điều này có nghĩa là cần phải có một sự thay đổi toàn diện về chính sách kinh tế từ chính sách bảo thủ sang chính sách

cải cách triệt để. Các điều kiện đã thay đổi và Roosevelt với vai trò là người ra quyết định, theo trực giác của mình, đã biết rằng mình cần phải từ bỏ kế hoạch ban đầu của mình nếu muốn đạt được sự hiệu quả trong mọi việc.

Việc tư duy rõ ràng về các điều kiện sẽ rất cần thiết để xác định được những mối nguy hiểm nhất trong việc quyết định. Quyết định có thể và chỉ có thể hiệu quả khi không có cái gì bị làm sai. Những quyết định này dường như luôn luôn hợp lý. Tuy nhiên, khi người ta nghĩ về các tiêu chuẩn mà họ phải đáp ứng, họ đều thấy rằng chúng không hề tương tích với nhau. Một quyết định hoàn hảo đôi khi lại không thực tế, không thể thực hiện được. Việc chờ đợi một điều thần kỳ xảy ra thì lại càng hiếm khi có thật, do đó con người ta không thể dựa vào chúng được.

- Một ví dụ điển hình khác là quyết định liên quan tới sự kiện Bay of Pigs (Sự kiện Vịnh con lợn) của tổng thống Kennedy vào năm 1961. Sự kiện này đề ra hai điều kiện: Điều kiện đầu tiên yêu cầu phải đánh bại Fidel Castro. Điều kiện thứ hai yêu cầu phải thể hiện rằng lực lượng quân đội Mỹ không hề can thiệp vào nền cộng hòa của các Bang ở Mỹ. Điều kiện thứ hai nghe có vẻ hơi vô lý bởi vì mọi người trên thế giới đều biết rằng sự kiện nóng bỏng nhất chính là cuộc xâm lược của Hoa Kỳ- một nguyên nhân chính dấy lên làn sóng khởi nghĩa của những người Cuba. Đối với những người đề ra chính sách ở Hoa Kỳ, thì hành động không can thiệp dường như là một điều kiện cần thiết và hợp pháp. Hai điều kiện này chỉ tương thích với nhau chỉ khi có một cuộc khởi nghĩa ngay lập tức trên toàn vịnh chống lại Fidel Castro nhằm làm tê liệt hoàn toàn quân đội

Cuba. Tuy nhiên, điều này khó mà có thể thực hiện được và rất khó xảy ra. Toàn bộ ý tưởng này nên bị loại bỏ hoặc Mỹ phải có sự hỗ trợ trên diện rộng để đảm bảo sự thành công của cuộc xâm lược Cuba này.

Tổng thống Hoa Kỳ Kennedy nói rằng lỗi của ông không phải là việc ông đã nghe theo các chuyên gia cố vấn mà là ông đã không suy nghĩ thấu đáo về các điều kiện có giới hạn trên: Đó chính là mọi quyết định của ông cần phải tuân theo hai điều kiện đối lập trên, nếu không đáp ứng được điều đó thì nó sẽ không phải là một quyết định nữa mà chỉ là một lời cầu nguyện cho một điều thần kỳ mà thôi.

Tuy nhiên, việc xác định các tiêu chuẩn và thiết lập các điều kiện giới hạn cho nó không thể được thực hiện theo “thực tế” trong bất kỳ quyết định quan trọng nào. Nó luôn luôn phải được làm sáng tỏ và phán đoán theo cách sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Mọi người đều có thể đưa ra những quyết định sai lầm- và thực tế, tất cả mọi người thi thoảng cũng có những quyết định sai. Tuy nhiên, không một ai muốn đưa ra một quyết định mà không tuân theo các điều kiện giới hạn của nó.

3. Chúng ta phải bắt đầu với những việc nào đúng chứ không phải bắt đầu với những việc có thể chấp nhận được (bỏ qua vấn đề ai là người đúng) bởi vì cuối cùng chúng ta cũng sẽ phải đưa ra những thỏa hiệp. Nếu chúng ta không biết việc đúng để có thể đáp ứng các tiêu chuẩn và các điều kiện có giới hạn thì chúng ta sẽ không thể phân biệt được sự thỏa hiệp nào là đúng và sự thỏa hiệp nào là sai- Và cuối cùng có thể chúng ta sẽ đưa ra những thỏa hiệp sai.

- Tôi đã học được điều này khi tôi bắt đầu công việc cố vấn của mình vào năm 1944, công việc của tôi là nghiên cứu bộ máy quản lý và các chính sách quản trị của tập đoàn General Motors. Ông Alfred P.Sloan –người mà sau này trở thành vị chủ tịch và giám đốc điều hành của tập đoàn, đã gọi tôi tới văn phòng của ông và nói rằng: "Tôi sẽ không nói cho ông biết những vấn đề nào mà ông cần phải nghiên cứu, phải biết và đưa ra kết luận bởi vì việc xác định những điều này chính là nhiệm vụ của ông. Công việc của tôi chỉ là hướng dẫn ông ghi lại những gì mà ông thấy là đúng. Ông đừng có lo lắng về việc chúng tôi nghĩ gì hay chúng tôi thích hoặc không thích điều đó. Và trên hết, ông không cần phải bận tâm tới việc mình cần phải thỏa hiệp những gì để làm cho những kiến nghị của mình có thể được chấp nhận. Không có một nhà điều hành nào trong công ty này lại không biết cách làm cho mọi thỏa hiệp của mình được chấp nhận mà lại không cần bất cứ sự giúp đỡ nào từ ông. Nhưng họ cũng không thể ra các quyết định đúng nếu ông không nói cho họ biết điều gì mới là đúng. Cách tư duy của nhà điều hành thông qua một quyết định có thể giúp cho họ thấy được chân lý của vấn đề".

Tổng thống Kennedy đã rút ra kinh nghiệm từ sự thất bại ở Bay of Pigs. Nó giải thích cho sự chiến thắng của ông trong cuộc khủng hoảng hạt nhân Cuban hai năm sau đó. Sự kiên định của ông trong việc đi theo lối tư duy dựa trên các điều kiện khi ra quyết định đã giúp ông hiểu được thỏa hiệp nào sẽ được chấp nhận (ví dụ như ngầm bỏ yêu cầu của Mỹ trong việc kiểm tra trên mặt đất sau khi trinh thám trên cao chỉ ra rằng sự kiểm tra này là không cần thiết) và

những việc gì sẽ vẫn tiếp tục (ví dụ, chấm dứt bạo lực và sự quay trở lại của hạt nhân Liên Xô).

Đối với hai loại thỏa hiệp khác nhau. Một loại được thể hiện bằng một câu ngạn ngữ cổ: “Nửa ổ bánh mỳ tốt hơn là không có bánh mỳ nào”. Loại kia được thể hiện qua một câu chuyện về sự phán đoán của Solomon, câu chuyện này cũng dựa trên thực tế “Nửa đứa trẻ còn tệ hơn là không có đứa trẻ nào”. Trong ví dụ đầu tiên, các điều kiện có giới hạn vẫn đang được đáp ứng. Bánh mỳ được dùng làm thức ăn và nửa ổ bánh mỳ cũng vẫn là thức ăn. Nửa đứa trẻ, ngược lại, không đáp ứng được các điều kiện giới hạn bởi vì một nửa đứa trẻ tức là đứa trẻ đó không tồn tại, không có sự sống, nó chỉ là một cái xác chết chia làm hai mảnh mà thôi.

Sẽ thật lãng phí thời gian mà không đem lại kết quả gì khi chúng ta quá lo lắng về những điều chúng ta có thể chấp nhận được và những gì không nên nói. Những điều mà chúng ta thường lo lắng lại không bao giờ xảy ra trong khi những trở ngại và khó khăn mà ít khi chúng ta nghĩ tới thì bỗng nhiên lại trở thành các trở ngại không thể nào vượt qua được. Chúng ta sẽ không đạt được gì hết khi chúng ta bắt đầu bằng một câu hỏi: “Điều gì có thể chấp nhận được?”. Trong hành trình tìm kiếm câu trả lời cho nó, chúng ta thường hay bỏ qua những thứ quan trọng và đánh mất đi cơ hội để có thể có trả lời được một cách đúng đắn và hiệu quả nhất.

4. Việc biến quyết định thành hành động là một yếu tố thứ tư trong quá trình ra quyết định. Việc suy nghĩ về các điều kiện giới hạn là bước khó khăn nhất trong quá trình ra quyết định, việc biến quyết định thành hành động hiệu quả thường rất tốn thời gian. Tuy nhiên,

một quyết định sẽ không hiệu quả nếu các cam kết về hành động đó không được xây dựng thành quyết định ngay từ đầu.

Trong thực tế, chúng ta không thể đưa ra quyết định nếu việc tiến hành nó theo các bước cụ thể không nằm trong nhiệm vụ hay trách nhiệm của ai hết.

- Việc có quá nhiều lời tuyên bố trong chính sách, đặc biệt là các chính sách trong kinh doanh, sẽ là một điều phiền toái bởi vì chúng không có sự cam kết cho những hành động. Việc thực hiện các tuyên bố đó không thuộc trách nhiệm hay công việc của bất cứ người nào. Mọi người trong tổ chức đều có khuynh hướng xem những lời tuyên bố này không có giá trị gì nếu những lời tuyên bố của ban quản trị cấp cao không được thực hiện.

Việc biến quyết định thành hành động yêu cầu phải trả lời một số câu hỏi đặc biệt sau: “Ai phải được biết về quyết định này? Hành động nào phải được thực hiện? Ai là người thực hiện hành động? Hành động đó phải như thế nào thì những người thực hiện nó mới có thể làm được nó?”. Câu hỏi đầu tiên và câu hỏi cuối cùng thường hay bị xem nhẹ. Do đó, nó thường tạo ra các kết quả tiêu cực.

- Có một câu chuyện đã trở thành một huyền thoại đối với các nhà nghiên cứu hoạt động, nó minh họa tầm quan trọng của câu hỏi: “Ai phải được biết về quyết định này?”. Một nhà sản xuất hàng đầu các thiết bị công nghiệp đã quyết định ngừng sản xuất một model sản phẩm. Vài năm trước, model sản phẩm này là một thiết bị chuẩn trong dây chuyền máy móc và hiện vẫn đang được sử dụng. Nhà sản xuất này quyết định bán model sản phẩm đó cho những người mua đồ cũ trong 3 năm sau đó để thay thế bằng những thiết bị mới

và sau đó họ ngừng hẳn việc sản xuất model đó. Các đơn đặt hàng cho model sản phẩm này đã giảm xuống trong nhiều năm qua nhưng bỗng nhiên hiện giờ lại có nhiều khách hàng cũ đặt hàng lại sản phẩm đó trong khi sản phẩm đó lại không còn nữa. Bởi vì không có ai đặt ra câu hỏi “Ai phải được biết về quyết định này” nên không có ai thông báo cho người phụ trách phòng mua hàng biết mặc dù người này chịu trách nhiệm về việc mua các phụ tùng để lắp ráp thành một sản phẩm hoàn chỉnh. Do đó, họ vẫn theo các hướng dẫn về việc mua phụ tùng trước đây. Khi ngừng hẳn việc sản xuất model cũ này thì trong kho công ty vẫn còn rất nhiều các phụ tùng lắp ráp nó với số lượng có thể dùng đủ cho 8 đến 10 năm, chính vì vậy mà các phụ tùng này đã phải bán thanh lý với một khoản lỗ tương đối lớn.

Hành động cần phải phù hợp với năng lược của người thực hiện nó.

- Một công ty hóa học, trong những năm gần đây, phát hiện ra rằng một khối lượng tiền tương đối lớn của họ đã bị phong tỏa ở hai quốc gia Tây Phi. Do đó, họ quyết định bảo vệ đồng tiền của mình bằng cách đầu tư vào các ngành nghề kinh doanh trong nước, điều này sẽ đóng góp cho nền kinh tế trong nước trong việc không phải nhập khẩu từ nước ngoài. Nếu thành công, thì công ty có thể bán hàng cho các công ty trong nước và khi đó việc chuyển tiền sẽ được thuận lợi. Để thực hiện ngành nghề kinh doanh này, công ty đã phát triển một quy trình hóa học đơn giản để bảo quản những trái cây nhiệt đới từ mùa vụ chính ở cả hai quốc gia Tây Phi và tránh được sự hư hỏng khi vận chuyển tới thị trường phía Tây.

Công việc kinh doanh tại hai quốc gia này diễn ra rất thành công. Tại một quốc gia, giám đốc khu vực đó sẽ thúc đẩy công việc kinh doanh bằng cách tuyển những người quản lý có kỹ năng tốt và đã được đào tạo chuyên môn – điều mà không dễ tìm ở Tây Phi. Trong quốc gia còn lại, giám đốc khu vực đó lại rất chú trọng tới năng lực của những người quản lý kinh doanh. Họ cố gắng làm cho mọi quy trình thực hiện và kinh doanh trở nên đơn giản để phù hợp với những người quản lý đó. Họ thường tuyển dụng nhân sự từ chính quốc gia này, thậm chí đối với cả vị trí quản lý cấp cao.

Một vài năm sau đó, việc chuyển tiền giữa hai quốc gia này trở nên dễ dàng hơn. Tuy nhiên, mặc dù công việc kinh doanh nói chung rất thành công nhưng lại không thấy có người khách hàng nào mua hàng ở quốc gia đầu tiên. Không có sẵn người nào có đủ các kỹ năng quản lý và kỹ thuật cần thiết ở trong nước để quản lý công ty. Do đó, công ty ở quốc gia đầu tiên phải bị giải thể ở mức chịu lỗ. Ở quốc gia thứ hai, có rất nhiều doanh nghiệp muốn mua lại công ty này bởi vì công ty này đã được công ty mẹ ở nước ngoài đầu tư ban đầu rất kỹ lưỡng với lợi nhuận tương đối lớn.

Các quy trình thực hiện và công việc kinh doanh đều giống nhau ở cả hai công ty ở hai quốc gia. Nhưng ở quốc gia đầu tiên, không có ai đặt ra câu hỏi: “Loại nhân sự nào mà chúng tôi có sẵn để làm cho quyết định này hiệu quả? Và họ có thể làm được gì?”. Do vậy, quyết định đó có thể gặp thất bại.

Điều này càng trở nên quan trọng hơn khi chúng ta phải thay đổi hành vi, thói quen hoặc thái độ nếu muốn một quyết định trở nên hiệu quả. Chúng ta phải chắc chắn rằng trách nhiệm đối với hành

động phải được chỉ định rõ ràng và người chịu trách nhiệm phải có năng lực làm được hành động đó. Mặt khác, chúng ta phải đảm bảo rằng mọi đánh giá, tiêu chuẩn để đo mức độ hoàn thành công việc và các động lực để hành động cần phải được thay đổi một cách đồng thời. Nếu không, chúng ta sẽ bị rơi vào tình trạng bị " tê liệt" do có sự xung đột cảm xúc bên trong.

- Ví dụ, quyết định của Theodore Vail về việc biến công việc kinh doanh của Bell System thành dịch vụ có thể bị trì trệ nhưng nó sẽ là thước đo khả năng cung cấp dịch vụ cho khách hàng của công ty và cũng là để đo khả năng quản lý của mọi người. Các giám đốc của Bell System thường được đánh giá năng lực dựa theo lợi nhuận mà họ đem lại cho đơn vị họ quản lý hoặc theo mức chi phí. Các phương pháp đánh giá mới đã làm cho họ chấp nhận ngay những mục tiêu mới.

- Điều ngược lại là sự thất bại gần đây của các vị chủ tịch và nhà điều hành tài giỏi tại các công ty lớn, lâu đời ở Mỹ trong việc làm cho cơ cấu tổ chức mới và mục tiêu mới của công ty trở nên hiệu quả. Mọi người đều đồng ý rằng công ty cần phải có những thay đổi. Sau nhiều năm giữ vị trí là công ty hàng đầu của ngành công nghiệp, nó đã bắt đầu bộc lộ những yếu kém của mình. Các đối thủ cạnh tranh mới nhưng nhỏ hơn trong hầu hết các lĩnh vực chủ đạo thường có tính hiếu chiến hơn và luôn có ý định tấn công công ty. Để cho những ý tưởng mới được chấp nhận, vị chủ tịch công ty đã thăng chức cho những phát ngôn viên tài giỏi của các bộ phận cũ lên các vị trí lương cao và đầy quyền lực – đặc biệt là ba chức phó chủ tịch điều hành mới. Điều này sẽ làm cho mọi người trong công ty hiểu

rằng: “Họ không hề có ý định về việc thăng chức mà là do họ được thăng chức”.

Nếu những phần thưởng lớn nhất được tặng cho những hành động khác biệt với những tiêu chuẩn hành động mà quy trình đề ra thì khi đó mọi người sẽ kết luận rằng hành vi khác biệt đó là những gì mà vị lãnh đạo cấp cao thực sự muốn và họ sẽ thưởng cho những hành động đó.

Ví dụ, không phải mọi người đều có thể làm được những việc mà Vail đã từng làm và biến việc thực hiện các quyết định của Vail thành quyết định của chính mình, nhưng mọi người có thể nghĩ tới những cam kết hành động nào mà quyết định yêu cầu, những nhiệm vụ công việc nào phải thực hiện theo quyết định và những người nào có thể thực hiện được nó.

5. Cuối cùng, những lời phản ứng sẽ là căn cứ để ra quyết định nhằm thử nghiệm liên tục các kỳ vọng ẩn sau những quyết định đó.

Các quyết định được thực hiện bởi con người. Con người đôi khi cũng mắc sai lầm. Mặc dù đã cố gắng hết sức nhưng đôi khi con người cũng không thể hoàn thành được công việc, thậm chí tới cả quyết định tốt nhất cũng có khả năng bị sai hoặc quyết định hiệu quả nhất cuối cùng cũng sẽ trở nên lạc hậu.

- Nếu cần có ví dụ để minh họa cho điều này thì trường hợp ra quyết định của Vail và Sloan đã chứng minh được điều đó. Mặc dù họ là người có trí tưởng tượng và lòng can đảm nhưng chỉ có một trong số các quyết định của Vail là hợp lý. Đó là quyết định biến việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng thành mục tiêu kinh doanh của Bell System, điều mà vẫn còn hợp lý cho tới hôm nay và vẫn được

mọi người áp dụng. Loại hình đầu tư vào cổ phiếu phổ thông AT& T phải được thay đổi mạnh mẽ vào những năm 1950 để đáp ứng nhu cầu cấp thiết của các tổ chức đầu tư- quỹ hưu trí và quỹ hỗ trợ trong việc cần phải có các kênh mới để phục vụ các nhà đầu tư trung lưu. Trong khi các phòng thí nghiệm của Bell System vẫn duy trì được vị trí hàng đầu của nó thì các cuộc phát triển công nghệ, kỹ thuật, khoa học mới – đặc biệt là công nghệ không gian và các dịch vụ tương tự như laser đã chứng tỏ rằng không có một công ty viễn thông nào, cho dù là công ty đó có quy mô lớn cũng không thể đáp ứng được các nhu cầu phát triển khoa học, công nghệ theo phương thức của riêng mình. Đồng thời, sự phát triển của công nghệ - lần đầu tiên sau 75 năm- đã làm cho các quy trình mới của ngành viễn thông phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt với lĩnh vực điện thoại- một trong số những lĩnh vực viễn thông chủ đạo. Ví dụ, thông tin và việc truyền đạt dữ liệu thông tin ngành mà không có một công ty viễn thông nào chiếm vị trí ưu thế ngoại trừ Bell System – một công ty độc quyền về lĩnh vực truyền thông, đặc biệt là việc truyền đạt thông tin qua lời nói từ khoảng cách rất xa. Trong khi có quy định cho rằng việc tồn tại một công ty viễn thông tư nhân là rất cần thiết thì Vail lại cho rằng các quy định của các bang ngày càng trở nên không phù hợp với tình hình thực tế của hệ thống viễn thông trên toàn quốc và thế giới. Tuy nhiên, quy định của chính phủ liên bang đã không được Bell System thực hiện và thay vào đó là hành động trì hoãn.

Chính sách phân quyền trong tập đoàn General Motors của Sloan ngày càng khiến cho nhiều người phải suy nghĩ lại. Các nguyên tắc cơ bản trong việc thiết kế tổ chức của ông đã bị thay đổi và điều

chỉnh thường xuyên đến mức chúng trở nên mơ hồ, khó nhận ra- quyền tự trị của các phòng ban trong công ty ngày càng nằm ngoài tầm kiểm soát trong việc sản xuất và hoạt động lắp ráp, do đó, nó không còn chịu trách nhiệm về các kết quả đạt được. Các thương hiệu xe Chevrolet và Cadillac của Gen- eral Motors từ lâu rồi không còn đại diện cho những hạng xe thượng hạng theo như những gì mà Sloan đưa ra ban đầu. Sloan là người đã lập ra công ty ở Mỹ và chẳng bao lâu nó mua lại các chi nhánh ở nước ngoài, khi đó Sloan vẫn duy trì công ty ở Mỹ theo một cơ cấu tổ chức quản lý riêng. Hiện nay, General Motors đã trở thành một công ty đa quốc tế lớn với sự phát triển chóng mặt và các cơ hội lớn ngày càng nhiều ở ngoài lãnh thổ Hoa Kỳ và đặc biệt là ở Châu Âu. General Motors chỉ có thể sống sót và phát triển thịnh vượng nếu nó có các nguyên tắc và cơ cấu tổ chức đúng đắn của một công ty đa quốc gia. Công việc mà Sloan đã thực hiện vào năm 1922 sẽ phải được thực hiện nhanh chóng lại một lần nữa bởi vì theo dự đoán, General Motors sẽ gặp phải áp lực lớn khi ngành công nghiệp ô tô đang ở trong giai đoạn gặp nhiều khó khăn về kinh tế. Nếu nó không được thực hiện khẩn trương thì các giải pháp mà Sloan đưa ra có khả năng sẽ trở thành một chướng ngại vật cho sự thành công của General Motors.

Khi vị tướng Eisenhower được bầu làm tổng thống Hoa Kỳ, một người tiền nhiệm của ông tên là Harry S.Truman đã nói: “Thật tội nghiệp Ike, khi ông còn là một vị tướng, mỗi khi ông ra lệnh thì mọi người đều chấp hành ngay. Tuy nhiên, dù bây giờ ông ấy chuẩn bị đảm nhiệm một vị trí trong một văn phòng lớn nhưng khi ông ấy ra lệnh chưa chắc nó đã được thực hiện”.

Lý do tại sao “Không có ai chỉ trích” không có nghĩa là vị tướng đó có nhiều quyền lực hơn tổng thống. Trong các tổ chức quân sự, điều không hiệu quả mà mọi người đã biết từ lâu là có quá nhiều người chỉ huy và cách thức kiểm tra việc tuân theo lệnh của những người đó. Họ biết rằng việc tự mình đi kiểm tra sẽ cho ra kết quả đáng tin cậy nhất[10]. Các báo cáo trình lên tổng thống đều không có giá trị nhiều. Tất cả các tổ chức quân sự biết rằng một sỹ quan khi đưa ra lệnh đều nên đi thực tiễn và tự mình kiểm tra xem lệnh của mình có được mọi người chấp hành không hoặc ít ra họ nên cử một người trợ lý của mình đi kiểm tra. Họ không bao giờ tin tưởng vào những gì mà người cấp dưới nói với họ về việc chấp hành lệnh, điều đó không có nghĩa là họ không tin tưởng cấp dưới của mình mà là do họ đã được rèn giũa trong việc không tin tưởng bất kỳ lời nói nào.

[10] Theo lịch sử Trung Quốc kể lại, đây chính là một quy tắc thực hành trong quân đội từ nhiều thời đại xưa- Thucydides và Xenophon đều rất coi thường điều này và Caesar cũng thế

- Đây là lý do tại sao mà một người chỉ huy tiểu đoàn cần phải đi thực tiễn và nếm những món ăn dành cho binh sĩ của mình. Tất nhiên, họ chỉ cần đọc thực đơn và đặt một món nào đó mà mình thích rồi yêu cầu món đó phải được mang tới cho mình. Nhưng không, họ đã đến tận nhà ăn nhốn nháo đó và lấy những mẩu thức ăn từ trong nồi dành cho các binh sỹ của mình và thưởng thức luôn ở đó.

Sự ra đời của máy tính càng làm cho điều này trở nên quan trọng hơn. Những người ra quyết định có khuynh hướng không đi tới hiện trường để kiểm tra hoạt động của mọi người. Nếu họ không chấp

nhận việc mình phải đi thực tiễn và chứng kiến hoạt động của mọi người thì họ sẽ càng xa rời thực tế. Những gì mà máy tính có thể giải quyết chỉ mang tính trừu tượng mà thôi. Sự trừu tượng này chỉ đáng tin cậy khi chúng đã kiểm tra cụ thể và thực tế. Nếu không, chính nó sẽ khiến chúng ta bị lạc lối.

Việc đi thực tiễn và chứng kiến hoạt động của mọi người sẽ là giải pháp tốt nhất, nó không chỉ là cách thức để kiểm tra xem liệu các giả định mà quyết định đưa ra có hợp lý hay không mà còn là cách xem chúng có phù hợp với thực tế không. Thực tế thì không bao giờ cố định cả mà luôn luôn chuyển động.

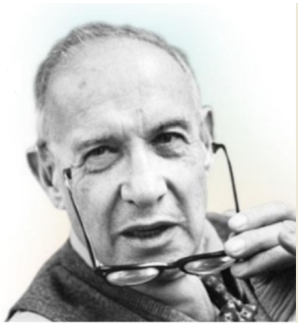
Việc không đi thực tiễn và chứng kiến hoạt động của mọi người là một lý do điển hình cho sự cố chấp trong một quá trình hoạt động đã lâu sau khi nó đã bị ngừng lại để xem xét mức độ phù hợp, đúng đắn của nó. Điều này luôn đúng khi ra quyết định trong các doanh nghiệp cũng như trong các cơ quan chính phủ. Nó không chỉ giải thích về sự thất bại của chính sách hậu chiến tranh của Stalin ở Châu Âu, mà còn chỉ ra việc Mỹ không có khả năng điều chỉnh các chính sách của đất nước mình theo tình hình thực tế của Châu Âu, cũng như sự thất bại của nước Anh khi chấp nhận thực tế của thị trường chung Châu Âu.

Chúng ta cần các thông tin đã được tổ chức để lấy ý kiến phản hồi và cả các báo cáo và số liệu. Nhưng nếu chúng ta không căn cứ vào ý kiến phản hồi của mọi người khi đối mặt với tình hình thực tế; nếu chúng ta không đề ra các nguyên tắc trong việc phải ra ngoài và chứng kiến hoạt động của người khác thì chúng ta sẽ bị quy kết là

chủ nghĩa giáo điều và điều này tất nhiên sẽ không tạo ra hiệu quả gì.

Đây là những yếu tố của quá trình ra quyết định. Vậy thế nào là một quyết định?

7



Các Quyết Định Hiệu Quả

Một quyết định là một lời phán đoán. Đó là một sự lựa chọn giữa hai phương án chứ hiếm khi nào là sự lựa chọn giữa cái đúng và cái sai. Thông thường đó là sự lựa chọn giữa cái "gần đúng" và cái "có khả năng sai"- nhưng nhiều khả năng hơn đó là sự lựa chọn giữa hai quá trình hành động mà trong đó không có cái nào là gần đúng hơn cái kia.

Hầu hết các cuốn sách về việc ra quyết định đều nói cho người đọc biết một điều: "Việc đầu tiên là phải tìm ra thực tế". Tuy nhiên, các nhà điều hành – những người ra quyết định hiệu quả- đều biết rằng người ta thường không xuất phát từ thực tế mà họ thường bắt đầu với những quan điểm. Tất nhiên, những quan điểm này sẽ không có giá trị gì nếu chưa được thử nghiệm thực tế. Để xác định cái nào mới là thực tế, yêu cầu đầu tiên là quyết định đó phải dựa theo các tiêu chí phù hợp, đặc biệt phải có phương pháp đánh giá phù hợp. Đây chính là điểm mấu chốt của một quyết định hiệu quả và thông thường nó là một khía cạnh gây nhiều tranh cãi nhất.

Quyết định sẽ được gọi là hiệu quả nếu nó không xuất phát từ sự đồng thuận của mọi người về các thực tế. Cần phải hiểu rằng ẩn sau một quyết định đúng thường là các xung đột và va chạm giữa các quan điểm khác nhau và các phương án khác nhau.

Tuy nhiên, rất khó có thể xác định được thực tế nếu chúng ta không có một tiêu chí phù hợp để xác định nó.

- Bản thân các sự kiện không phải là những thực tế. Trong vật lý, mùi vị và màu sắc của một chất không phải là một thực tế. Tuy nhiên, trong nấu ăn, mùi vị lại là một thực tế có vai trò rất quan trọng và trong hội họa thì đó chính là màu sắc. Môi trường vật lý, nấu ăn hay hội họa đều có những quan điểm khác nhau về cùng một thứ, do đó chúng sẽ có những thực tế khác nhau.

Nhà điều hành hiệu quả cũng biết rằng con người thường không bắt đầu bằng việc tìm kiếm thực tế mà họ bắt đầu từ những quan điểm. Điều này không hề sai. Những người đã từng trải nghiệm qua một lĩnh vực thường hay được yêu cầu đưa ra quan điểm. Việc không đưa ra được một quan điểm nào sau khi đã trải nghiệm trong một thời gian dài chứng tỏ rằng người đó không có con mắt quan sát và chỉ là người có cái đầu trì trệ mà thôi.

Con người thường không tránh khỏi bắt đầu bằng việc đưa ra quan điểm; việc yêu cầu họ đi tìm thực tế là điều mà họ không mong muốn. Họ đơn giản sẽ chỉ làm những gì mà người khác thường làm: tìm kiếm những thực tế phù hợp với kết luận mà mình đưa ra và không có ai đã từng bị thất bại khi tìm kiếm những thực tế mà mình muốn. Một nhà thống kê giỏi sẽ biết được điều này và họ không tin vào các số liệu- họ có thể biết hoặc không biết đồng nghiệp nào của

mình đã tìm được những số liệu đó; trong cả hai trường hợp, họ đều tỏ ra là người khá đa nghi.

Phương pháp chính xác nhất giúp chúng ta kiểm định một quan điểm so với thực tế là phương pháp dựa trên việc ghi nhận những quan điểm nào đến đầu tiên và chúng ta nên đi theo cách này. Khi đó, tất cả mọi người đều có thể xem chúng ta bắt đầu như thế nào với những giả thiết chưa được kiểm chứng trong việc đưa ra quyết định. Chúng ta đều biết mình phải làm gì với những giả thiết đó – chúng ta không tranh luận về chúng mà là kiểm chứng chúng. Chúng ta phải tìm ra những giả thiết nào có tính logic nhất, có giá trị nhất khi xem xét.

Nhà điều hành hiệu quả thường hay khuyến khích mọi người đưa ra quan điểm. Anh ta luôn cho rằng những ai bày tỏ quan điểm của mình cũng thường hay suy nghĩ về việc xem “việc kiểm chứng” đó là cái gì- đó chính là việc kiểm chứng mức độ phù hợp giữa quan điểm đó với thực tế. Nhà điều hành hiệu quả, do đó, thường hay đặt ra câu hỏi: “Chúng ta phải làm gì để kiểm chứng mức độ phù hợp của giả thiết này?” hay “Những thực tế nào cần phải có để làm cho quan điểm này được giữ vững?”. Nhà điều hành thường biến quy trình này thành thói quen của chính mình và của những người mà họ làm việc cùng- đó chính phải suy nghĩa và tìm ra những vấn đề nào cần phải được nhìn vào, nghiên cứu và kiểm chứng. Họ còn nhấn mạnh rằng những người nào thường bày tỏ quan điểm của mình cũng là người có tinh thần trách nhiệm trong việc xác định các kết quả thực tế nào được kỳ vọng và nên được tìm kiếm.

Có lẽ, câu hỏi mấu chốt nhất ở đây là: “Tiêu chí phù hợp là gì?”. Điều này có nghĩa là phương pháp đánh giá nào là phù hợp nhất đối với vấn đề đang được thảo luận và với quyết định sắp được đưa ra. Bất cứ khi nào chúng ta đi phân tích cách thức mà một quyết định đúng đắn, hiệu quả đang sử dụng thì chúng ta cũng phải tìm hiểu và xác định được một phương pháp phù hợp nhất.

- Điều này, tất nhiên, chính là cái làm cho kết luận của Theodore Vail về việc cung cấp dịch vụ là công việc kinh doanh của công ty Bell System trở thành một quyết định hiệu quả.

Người ra quyết định hiệu quả thường giả định rằng phương pháp đánh giá truyền thống không phải là phương pháp chính xác. Mặt khác, nhiều khi không cần thiết phải ra một quyết định mà đơn giản chỉ cần điều chỉnh lại những việc mà mình đang làm. Phương pháp đánh giá truyền thống phản ảnh quyết định được đưa ra trong quá khứ. Do đó, chúng ta cần phải có một quyết định mới để chỉ ra rằng phương pháp truyền thống đó không còn phù hợp nữa.

- Các chính sách về việc mua sắm và lưu kho của quân đội Mỹ được biết đến là không hiệu quả từ thời chiến tranh với Triều Tiên. Đã có vô số các cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng các chính sách đó ngày càng tồi tệ đi chứ không phải là tốt hơn lên. Khi Robert Mc-Namara được tổng thống Kennedy chỉ định làm Thư ký Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ, ông đã không sử dụng phương pháp đánh giá truyền thống để định giá hàng tồn kho trong quân đội- được định giá bằng tổng giá trị đô la và tổng số lượng của những hàng hóa được mua sắm và lưu trong kho. Thay vào đó, ông lại xác định và phân tách một số hàng hóa –số hàng hóa này chiếm 4% tổng số hàng hóa và

chiếm ít nhất 90% tổng giá trị mua sắm bằng đô la. Tương tự, ông lại áp dụng kiểu tính như thế cho một số hàng hóa khác mà cũng chiếm 4% tổng số lượng hàng hóa và 90% tổng giá trị hiện có. Bởi vì một số hàng hóa thuộc cả hai tiêu chí trên nên danh sách của những hàng hóa chủ chốt lại chiếm từ 5 tới 6% tổng số lượng hàng hóa cho dù nó được tính theo số lượng hay theo giá trị đô la Mỹ. McNa- mara cho rằng mỗi một tiêu chí trên cần phải được quản lý riêng rẽ và phải thật chú ý tới từng chi tiết. 95% giá trị còn lại của hàng hóa không được tính theo giá trị đô la Mỹ và cũng không theo số lượng hàng hóa, McNamara đã thay đổi cách quản lý hàng tồn kho bằng việc quản lý theo con số xác suất và con số bình quân. Phương pháp đánh giá mới ngay lập tức làm cho các quyết định của McNamara về việc mua sắm, lưu kho và vận chuyển hàng hóa trở nên hiệu quả hơn bao giờ hết.

Cách tốt nhất để xác định phương pháp phù hợp, lại một lần nữa, là phải đi thực tiễn và tìm hiểu những lời phản hồi trong các thảo luận trước đây trước khi đưa ra quyết định.

- Trong hầu hết các vấn đề về nhân sự, các sự kiện được đánh giá bằng con số bình quân, chẳng hạn như lượng thời gian trung bình bị mất đi trên 100 nhân viên, phần trăm trung bình số lượng người vắng mặt trong công việc, bình quân số người bị ốm yếu trên 100 nhân viên. Nhà điều hành nào mà đi thực tiễn và tự mình tìm kiếm vấn đề sẽ mau chóng xác định được rằng anh ta cần phải có một phương pháp đánh giá khác. Các con số bình quân thường được các công ty bảo hiểm áp dụng nhưng chúng lại không có ý

nghĩa, thậm chí còn làm lạc hướng cho việc ra quyết định liên quan tới việc quản trị nhân sự.

Phần lớn các sự cố thường xuất hiện tại một hoặc hai địa điểm trong nhà máy. Phần lớn sự vắng mặt diễn ra trong một phòng ban. Tình trạng ốm đau khiến người ta không thể đi làm được như chúng ta đã biết không hề được phân phối đồng đều giữa các phòng ban mà thường chỉ tập trung trong một đội ngũ lao động nhỏ, ví dụ như lực lượng lao động bao gồm những người phụ nữ trẻ, chưa kết hôn. Các hành động liên quan tới nhân sự mà phụ thuộc vào con số bình quân sẽ dẫn tới cần phải có một chiến dịch an toàn trên phạm vi toàn nhà máy – điều này sẽ tạo ra các kết quả không như mong muốn và thậm chí còn làm cho mọi thứ trở nên tệ hơn.

Tương tự, việc không đi thực tiễn và tìm hiểu thực tế là một yếu tố chính gây nên sự thất bại trong ngành công nghiệp ô tô trong việc hiện thực hóa kịp thời nhu cầu kỹ thuật an toàn của xe ô tô. Các công ty sản xuất ô tô được đánh giá thông qua các con số bình quân theo quy ước về số lượng các vụ tai nạn giao thông trên mỗi dặm di chuyển hoặc trên mỗi xe ô tô. Nếu họ đi thực tiễn và tìm hiểu thực tế thì họ sẽ thấy mình cần phải đánh giá cả mức độ thương tích nghiêm trọng từ các vụ tai nạn giao thông. Điều này sẽ nhanh chóng làm sáng tỏ nhu cầu cần phải bổ sung các chiến dịch an toàn bằng các phương pháp nhằm làm cho tai nạn trở nên ít nguy hiểm hơn và bằng việc thiết kế tự động.

Việc xác định một phương pháp đánh giá phù hợp vì vậy không giống như là một bài toán. Nó yêu cầu cần phải có sự phán đoán rủi ro.

Bất cứ khi nào phải phán đoán, chúng ta cần phải có nhiều phương án khác nhau để lựa chọn. Một sự phán đoán mà chúng ta có thể nói “Có” hoặc “Không” sẽ không được gọi là sự phán đoán. Nếu có nhiều phương án khác nhau thì chúng ta mới có thể hy vọng mình sẽ xác định được đúng vấn đề.

Các nhà điều hành hiệu quả, do đó thường nhấn mạnh vào các phương án đánh giá khác nhau để họ có thể lựa chọn ra một phương án tốt nhất.

- Có một số phương pháp đánh giá khi có một lời đề xuất về đầu tư vốn. Một trong số đó là tập trung vào khoảng thời gian mà chúng ta cần có trước khi sự đầu tư ban đầu thu được lợi nhuận. Phương pháp thứ hai là tập trung vào mức lợi nhuận được kỳ vọng từ sự đầu tư. Phương pháp thứ ba là tập trung vào giá trị hiện tại của các khoản lợi nhuận trong tương lai từ sự đầu tư, vv. Nhà điều hành hiệu quả sẽ không có ý định sử dụng một trong số những phương pháp đánh giá theo quy ước cho dù bộ phận kế toán của mình có nhiệt tình như thế nào trong việc đảm bảo với nhà điều hành rằng chỉ có phương pháp của họ là khoa học nhất. Theo kinh nghiệm, nhà điều hành sẽ biết được rằng một trong số những phương pháp phân tích này đều thể hiện một khía cạnh khác nhau của một quyết định đầu tư vốn tương tự. Khi nhà điều hành nhìn vào từng khía cạnh của một quyết định, anh ta thực sự sẽ không biết phương pháp phân tích và đánh giá nào là phù hợp với quyết định đầu tư vốn trước kia. Mặc dù điều này sẽ làm cho bộ phận kế toán không hài lòng nhưng nhà điều hành sẽ vẫn khăng khăng đưa ra một quyết

định đầu tư theo cả ba phương án để cuối cùng có thể nói rằng: “Phương pháp đánh giá này là phù hợp nhất với quyết định này”.

Nếu chúng ta không cân nhắc nhiều phương án khác nhau thì chúng ta sẽ bị bế tắc.

Trên hết, điều này giải thích tại sao những người ra quyết định hiệu quả thường chủ động loại bỏ đi yêu cầu thứ hai được nói đến trong các cuốn sách nói về việc ra quyết định và tại sao họ lại tạo ra sự bất đồng chứ không phải là sự nhất trí khi ra quyết định.

Các quyết định mà nhà điều hành phải đưa ra thường không được mọi người hoan nghênh, ủng hộ. Chúng chỉ được ủng hộ khi dựa trên sự xung đột giữa các quan điểm trái chiều và sự đối thoại giữa các quan điểm khác nhau cũng như sự lựa chọn giữa những lời phán đoán khác nhau. Quy luật đầu tiên trong việc ra quyết định là chúng ta không được ra quyết định nếu như chưa có sự bất đồng về ý kiến giữa mọi người.

- Alfred P.Sloan đã nói trong một buổi họp gồm các thành viên quản trị cấp cao rằng: “Kính thưa quý vị, tôi cho rằng tất cả mọi người ở đây đều đã nhất trí với quyết định của tôi”. Mọi người liền gật đầu nhất trí. Sau đó, Sloan lại tiếp tục nói: “Tôi đề xuất chúng ta nên hoãn lại việc thảo luận sâu hơn về vấn đề này cho tới buổi họp tiếp theo để chúng ta có thêm thời gian suy nghĩ về quyết định này và có lẽ sự bất đồng trong ý kiến sẽ giúp chúng ta hiểu được những gì mà quyết định đang nói đến”.

Sloan là một người ra quyết định dựa trên lý trí. Ông luôn nhấn mạnh về nhu cầu kiểm định sự phù hợp giữa quan điểm với thực tế và nhu cầu phải đảm bảo tuyệt đối rằng không có ai lại đưa ra kết

luận đầu tiên, sau đó mới đi tìm thực tế để biện hộ cho kết luận đó. Ông biết rằng quyết định đúng yêu cầu phải có sự bất đồng phù hợp.

Mỗi vị tổng thống Hoa Kỳ trong lịch sử đã có những phương pháp riêng của mình trong việc tạo ra những bất đồng ý kiến mà họ cần có để đưa ra các quyết định hiệu quả. Lincoln, Theodore Roosevelt, Franklin D.Roosevelt, Harry Truman- mỗi người đều có những phương pháp riêng. Mỗi người tạo ra sự bất đồng mà mình cần để cho mọi người hiểu rõ hơn về những gì mà quyết định đang nói tới. Tổng thống Washington, như chúng ta đã biết, rất ghét những xung đột, tranh cãi và muốn tất cả các thành viên nội các đoàn kết với nhau. Tuy nhiên, ông khá chắc chắn về những khác biệt cần thiết trong các quan điểm về những vấn đề quan trọng bằng việc yêu cầu cả Hamilton và Jefferson đưa ra quan điểm của họ.

- Trong các vị tổng thống, người hiểu được rõ nhất về nhu cầu cần có sự bất đồng có lẽ là tổng thống Franklin D.Roosevelt. Bất cứ khi nào có thứ gì đó quan trọng xuất hiện, ông thường gọi một trong số những người trợ lý của mình ra và nói: “Tôi muốn ông làm giúp việc này cho tôi nhưng hãy giữ bí mật nhé”. (Điều này đảm bảo rằng mọi người dân ở Washington sẽ mau chóng biết được điều đó ngay lập tức theo dự đoán của Franklin D.Roosevelt). Sau đó, Franklin D.Roosevelt sẽ gọi một số người khác để làm lại công việc đó một cách bí mật. Kết quả cuối cùng là Franklin D.Roosevelt có thể chắc chắn rằng tất cả các khía cạnh quan trọng của mọi vấn đề đang được suy nghĩ kỹ càng và được trình lên ông.

Franklin D.Roosevelt luôn đảm bảo rằng mình sẽ không bị kẹt trong các kết luận của một người nào đó.

Việc thực hành này đã bị chỉ trích gay gắt như là một cách quản trị không hiệu quả bởi một người quản lý chuyên nghiệp trong văn phòng nội các của Franklin D.Roosevelt, thư ký của ông tên là Harold Ickes là người kịch liệt phản đối sự làm việc không có hệ thống, không khôn ngoan và dối trá của tổng thống Franklin D.Roosevelt. Nhưng Franklin D.Roosevelt đã biết rằng nhiệm vụ chính của một vị tổng thống Mỹ không phải là sự quản trị mà nhiệm vụ của họ là làm ra chính sách, đưa ra các quyết định đúng. Những nhiệm vụ này sẽ được thực hiện tốt nhất dựa trên "các vụ kiện tụng những kẻ đối nghịch với mình" bằng việc thuê các luật sư của mình đưa ra những vấn đề thực tế đúng đắn khi tranh luận và để đảm bảo rằng các khía cạnh phù hợp của một vụ án được trình lên tòa án.

Có ba lý do chính cần phải có sự xuất hiện của những bất đồng.

Lý do đầu tiên xuất phát từ việc giúp cho người ra quyết định không bị trói buộc vào tổ chức của mình. Mọi người luôn luôn kỳ vọng một điều gì đó từ người ra quyết định. Mỗi người đều là một luật sư đặc biệt, luôn cố gắng với một niềm tin lớn vào việc có được một quyết định mà mình mong muốn. Điều này luôn đúng cho dù người ra quyết định là tổng thống Hoa Kỳ hay là một kỹ sư bình thường.

Cách duy nhất để thoát khỏi sự trói buộc của lời bào chữa đặc biệt và các quan điểm trước kia là phải có được những bất đồng trong suy nghĩ, tranh luận.

Lý do thứ hai là sự bất đồng có thể tạo ra những phương án khác nhau cho một quyết định. Một quyết định mà không có bất kỳ một phương án lựa chọn nào sẽ giống như một sự xả thân liều lĩnh của một kẻ chơi bạc cho dù họ có suy nghĩ cẩn thận tới mức nào. Luôn luôn có một khả năng sai rất cao trong một quyết định bởi vì nó bị sai ngay từ đầu hoặc do có một sự thay đổi trong tình huống khiến cho quyết định đó bị sai. Nếu chúng ta đã nghĩ tới những phương án khác nhau trong suốt quá trình ra quyết định thì chúng ta có thể sử dụng một phương án khác để thay thế cho phương án đang được sử dụng, phương án đó phải được xem xét cẩn thận, đã được nghiên cứu và hiểu sâu. Nếu không có nhiều phương án khác nhau, chúng ta có thể bị nhầm lẫn thảm hại khi thực tế chứng minh rằng quyết định đó không hiệu quả.

- Trong chương vừa rồi, tôi có đề cập tới Kế hoạch Schli- effen của quân đội Đức năm 1914 và Chương trình kinh tế ban đầu của tổng thống Franklin D.Roosevelt. Cả hai trường hợp này đều không hề đúng với tình hình thực tế lúc đó khi chúng được áp dụng.

Kế hoạch Schlieffen đã khiến cho quân đội Đức không bao giờ có thể khôi phục được và quân Đức cũng sẽ không bao giờ dám đưa ra một khái niệm chiến lược nào khác. Nó bắt nguồn từ sự nhận thức kém về tình hình thực tế. Nhưng điều này không bao giờ có thể tránh được. Trong vòng hai mươi lăm năm, không có một vị tướng nào dám đưa ra một phương án thay thế khác cho Kế hoạch Schlieffen. Mọi lực lượng, kỹ năng đã được sử dụng để thực hiện các nội dung chi tiết của kế hoạch chủ đạo này nhưng khi kế hoạch

này bị thất bại thì không một ai đưa ra phương án khác để thay thế cho nó.

Mặc dù họ đã được đào tạo kỹ lưỡng về cách lập kế hoạch chiến lược nhưng các vị tướng cũng phải biết cách tùy cơ ứng biến; đó chính là bỏ qua phương hướng này và chuyển sang hướng khác mà không cần phải biết tại sao lại phải làm như thế.

- Một sự kiện khác năm 1914 cũng chỉ ra sự nguy hiểm khi không có nhiều phương pháp thay thế. Sau khi nước Nga đã ra lệnh di tản thì Sa hoàng lại thay đổi suy nghĩ, ông đã gọi Chánh văn phòng tới và yêu cầu người này hoãn lại sự di tản này. Vị Chánh văn phòng đã kêu lên: “Thưa đức Vua, điều này không thể được. Không có kế hoạch nào hoãn di tản một khi nó đã được ban ra”. Tôi không tin rằng cuộc chiến tranh thế giới I này sẽ được đẩy lui, quân Nga có khả năng ngừng quân sự vào phút chót nhưng sẽ có một cơ hội cuối cùng nếu có một kế hoạch sáng suốt.

- Tổng thống Roosevelt, một vài tháng trước khi nhậm chức, đã đặt ra một khẩu hiệu cho toàn bộ chiến dịch kinh tế của mình. Có một nhóm cố vấn nghiên cứu về các phương pháp thay thế và có một chính sách triệt để dựa trên các kiến nghị trước đây nhằm vào việc đổi mới kinh tế xã hội trên diện rộng. Sự sụp đổ của hệ thống ngân hàng đã chứng minh rằng việc thiên về kinh tế quá nhiều sẽ đầu độc nền chính trị, do đó Roosevelt đã sử dụng một phương pháp khác thay thế.

Nếu không chuẩn bị một phương pháp thay thế thì Roosevelt cũng như tổng tư lệnh người Đức và Sa hoàng của Nga sẽ bị thất bại toàn bộ. Khi đảm nhiệm chức Tổng thống, Roosevelt đã cam kết

tuân theo thuyết giáo thế kỷ XIX đối với nền kinh tế thế giới. Vào giữa giai đoạn bầu cử tháng 11 năm 1932 và việc đảm nhiệm chức vụ trong Văn phòng vào tháng 3 năm tiếp theo, sự suy sụp của nền kinh tế thế giới đã lan vào nền kinh tế trong nước. Roosevelt đã nhận thấy rõ điều này nhưng không có sự lựa chọn nào khác vẫn đành bất lực chịu đựng. Ngay cả một người có năng lực và lanh lợi như tổng thống Roosevelt cũng chỉ còn biết cách mò mẫm trong "sương mù" và chao đảo giữa hai thái cực khi ông phá hoại Hội nghị kinh tế Luân Đôn- ông giống như tù nhân của những người bán hàng Snake Oil với những phương thuốc vạn năng chẳng hạn như làm mất giá đồng tiền hay khôi phục lại giá trị của kim loại bạc- cả hai đều hoàn toàn không phù hợp cho bất kỳ vấn đề thực tế nào.

Một ví dụ rõ ràng hơn là kế hoạch của Roosevelt để "cải tổ" tòa án tối cao sau chiến thắng vĩ đại trong cuộc bầu cử vào năm 1936. Khi kế hoạch này trở nên đối nghịch với Quốc Hội khi mà ông nghĩ rằng ông đã kiểm soát được toàn bộ thì Roosevelt không còn có phương án thay thế nào khác. Kết quả là Roosevelt không thể cải tổ được tòa án tối cao mà còn bị mất quyền kiểm soát đối với nền chính trị trong nước mặc dù ông có tài xuất chúng và nhiều ưu thế nổi trội.

Trên hết, sự bất đồng rất cần thiết để kích thích trí tưởng tượng. Chúng ta không cần tưởng tượng để tìm ra một giải pháp đúng cho một vấn đề, điều này chỉ có giá trị trong toán học. Trong tất cả các vấn đề không thực sự chắc chắn chẳng hạn như các vấn đề kinh tế, xã hội, quân sự mà nhà điều hành phải giải quyết thì họ cần phải có những giải pháp sáng tạo để tạo ra một tình huống mới. Điều này có

nghĩa là chúng ta cần phải có trí tưởng tượng theo một cách nhận thức, hiểu biết hoàn mới và khác biệt.

Tôi thừa nhận rằng trí tưởng tượng không phải là một nguồn cung dồi dào nhưng cũng không quá hiếm hoi như người ta thường nghĩ. Trí tưởng tượng cần phải được thách thức và kích thích, nếu không nó chỉ là sự tưởng tượng tiềm ẩn và không có tác dụng gì. Sự bất đồng, đặc biệt là khi bị ép buộc phải trình bày, suy nghĩ, viết thành văn bản thì sẽ trở thành một yếu tố kích thích hiệu quả nhất mà chúng ta biết.

- Rất ít người có được khả năng như Humpty-Dumpty trong việc tưởng tượng ra rất nhiều thứ trước bữa sáng và càng ít người có được trí tưởng tượng phong phú như người sáng lập ra nhân vật Humpty-Dumpty, đó là Lewis Carroll- tác giả của cuốn sách “Alice lạc vào xứ sở thần tiên” nhưng chỉ có những em nhỏ có trí tưởng tượng mới có thể thích nhân vật Alice này. Theo như Jerome S.Bruner đã chỉ ra, thậm chí một đứa trẻ 8 tuổi cũng biết được dấu ‘x’ trong phép nhân 4 x 6 cũng giống như phép nhân 6 x 4 hoặc “một người Venice bị mù” không giống với “Sự mù lòa của người Venice”(11). Đây chính là trí tưởng tượng ở một mức cao hơn. Có rất nhiều người lớn đưa ra giả thiết rằng “một người Venice bị mù” chắc chắn tương tự như “Sự mù lòa của người Venice.

(11) Xem cuốn sách của ông “Hướng tới một học thuyết xây dựng” (Cambridge, Harvard, 1966) trang 64

Có một câu chuyện xưa kể về một người ở đảo South Sea trong thời đại nữ hoàng Victoria. Sau lần trở về từ chuyến đi tới phương Tây, người đã nói với những người trên đảo rằng người phương Tây

không có nước trong nhà và các dinh thự của họ. Trên hòn đảo này, nước chảy qua các khúc gỗ rỗng và rất dễ quan sát được. Trong thành phố ở Phương Tây thì nước được dẫn đi từ các ống và do đó, nó chỉ chảy khi người ta vặn vòi. Nhưng rất tiếc không có một ai giải thích điều này cho người khách du lịch đến từ hòn đảo này.

Bất cứ khi nào tôi nghe câu chuyện này, tôi đều nghĩ tới trí tưởng tượng của người ở đảo đó. Nếu chúng ta vặn vòi nước, thì trí tưởng tượng đó sẽ không như thế. Do đó, cái vòi nước là một sự bất đồng đáng gây tranh cãi. Người ra quyết định hiệu quả cần biết sắp xếp những bất đồng, khác nhau đó. Điều này sẽ giúp họ tránh được những lời nói tuy khéo léo nhưng lại sai và không đầy đủ. Nó đưa cho họ nhiều phương án khác nhau để họ chọn và ra quyết định cũng như giúp họ không bị lạc trong "sương mù" khi quyết định của họ bị thiếu sót hay sai lầm.

Ngoài ra, nó còn kích thích trí tưởng tượng của họ và của những người cộng sự của họ. Sự bất đồng, khác nhau đó sẽ biến những cái nghe có vẻ hợp lý thành cái đúng và biến cái đúng thành một quyết định sáng suốt.

Người ra quyết định hiệu quả không nên bắt đầu với giả thiết rằng chỉ có họ mới đề ra hành động đúng, còn những người khác thì chắc chắn là sai. Họ cũng không nên bắt đầu với giả thiết: "Tôi đúng, anh sai" mà họ nên bắt đầu từ việc xác định xem tại sao lại có sự bất đồng ý kiến giữa mọi người.

Các nhà điều hành hiệu quả, tất nhiên cũng biết rằng, luôn luôn có những kẻ ngốc xung quanh mình và có cả những người hay gây ra bất hòa. Nhưng họ không nên cho rằng những ai bất đồng với

những mà họ đã thấy rõ là những kẻ ngốc hay kẻ xỏ lá ba que. Họ biết rằng những người bất đồng với họ thường hay tỏ ra thông minh và chính trực. Những người này hay bị người khác nghĩ rằng họ đã đưa ra kết luận sai bởi vì họ nhìn thực tế theo một cách khác và vấn đề mà họ quan tâm khác với những người còn lại. Nhà điều hành hiệu quả, vì vậy, luôn luôn đặt ra câu hỏi: "Người đồng nghiệp của mình sẽ hiểu ra điều gì nếu vị trí của họ, sau bao biến cố, vẫn trụ vững được?". Điều mà nhà điều hành quan tâm đầu tiên là sự hiểu biết, sau đó họ mới nghĩ tới việc ai đúng, ai sai [12].

[12] Điều này tất nhiên không hề mới mẻ gì. Nó chỉ là nói lại câu nói của Mary Parker Follet (xem Cách quản trị động lực của Henry C.Metcalf và L.Urwick [New York, Harprer & Row, năm 1942], đây là người đã mở rộng quan điểm tranh luận của Plato trong một cuộc đối thoai về tu từ học

- Trong một văn phòng luật có tiếng, người mới tốt nghiệp trường luật khi vào đây sẽ được chỉ định làm công việc soạn bản thảo cho những vụ án liên quan tới khách hàng của một luật sư khác. Đây là một sự lựa chọn thông minh trước khi họ bắt đầu tìm hiểu về vụ án của khách hàng mà mình đảm nhiệm. (Họ phải giả định rằng, trước sau gì thì luật sư khác cũng biết được những gì mà họ làm). Điều này cũng rất đúng khi lấy việc này để đào tạo những luật sư trẻ. Nó không đào tạo họ bắt đầu bằng lối suy nghĩ: "Tôi biết tại sao trường hợp của tôi lại đúng?". Với việc suy nghĩ về những gì mà người khác phải biết, phải hiểu và tin rằng trước sau gì thì pháp luật cũng chỉ chấp nhận một trường hợp mà thôi. Cách làm đó sẽ giúp họ nhìn thấy được hai trường hợp giống như là những phương án thay thế

và khi đó họ mới có thể hiểu được vụ án mà mình phụ trách và có thể thắng được trong vụ án đó.

Không cần thiết phải nói rằng điều này không được nhiều người áp dụng cho dù họ có phải là nhà điều hành hay không. Hầu hết mọi người đều bắt đầu bằng việc khẳng định rằng những gì mà họ nhìn thấy là cái cách duy nhất để xem xét toàn bộ.

- Các nhà điều hành người Mỹ không bao giờ bỏ qua câu hỏi: “Tại sao những người trong công đoàn lại trở nên quá thô bạo mỗi khi chúng tôi đề cập tới việc “ tạo ra việc làm bằng cách chỉ sử dụng sức lao động chứ không dùng máy móc?”. Đến lượt, những người trong công đoàn không bao giờ hỏi tại sao ban quản lý nhà máy sản xuất thép lại quá quan trọng hóa việc tạo ra việc làm bằng cách chỉ sử dụng sức lao động chứ không dùng máy móc trong khi thực tế đã chứng minh rằng hành động đó thật nhỏ mọn và không cần thiết. Thay vào đó, cả hai bên đều đã cố gắng hết mình để chứng minh rằng đối phương kia bị sai. Nếu một bên hiểu được suy nghĩ của bên còn lại thì khi đó mối quan hệ lao động giữa họ sẽ trở nên tốt đẹp hơn trong ngành công nghiệp thép hoặc nếu không ở trong ngành công nghiệp Mỹ thì nó cũng trở thành một mối quan hệ lành mạnh và tốt đẹp.

Cho dù nhà điều hành nghĩ như thế nào và cho dù họ có biết đối phương sai như thế nào thì họ vẫn muốn đưa ra quyết định đúng và coi đối phương của mình như là một biện pháp để suy nghĩ về những phương án khác nhau. Họ sử dụng các xung đột trong quan điểm như là một công cụ để đảm bảo rằng mọi khía cạnh của một vấn đề quan trọng đều được xem xét cẩn thận.

Đây là câu hỏi cuối cùng mà một người ra quyết định hiệu quả thường hỏi: “Liệu quyết định này có thực sự cần thiết?”. Một phương án thay thế là không làm gì hết.

Mỗi quyết định giống như một cuộc phẫu thuật. Đó là sự can thiệp vào một hệ thống và do đó, nó sẽ mang nhiều rủi ro. Chúng ta sẽ không đưa ra các quyết định không cần thiết cũng giống như một bác sỹ phẫu thuật giỏi sẽ không thực hiện những ca phẫu thuật không cần thiết. Người ra quyết định cũng giống như bác sỹ phẫu thuật, chỉ khác nhau về cách thức thực hiện mà thôi. Một số người thường cực đoan và bảo thủ hơn những người khác nhưng xét cho cùng, họ cũng phải tuân theo những quy tắc chung.

Chúng ta phải đưa ra quyết định khi một sự kiện xuất hiện làm ảnh hưởng tới tổ chức nếu chúng ta không có hành động gì đó. Điều này cũng ám chỉ một cơ hội đang tới. Cơ hội này quan trọng và có khả năng sẽ biến mất nếu chúng ta không nhanh tay hành động và có những thay đổi tích cực.

- Những đồng nghiệp của Theodore Vail đều đồng ý với ông về sự nguy hiểm của sở hữu nhà nước: Họ muốn đấu tranh với tình trạng này bằng các hành động như chống lại Luật của cơ quan lập pháp, phản đối một số người trong cơ quan đó và ủng hộ người khác, vv. Bản thân Vail cũng hiểu rằng đây là cách làm không hiệu quả để chống lại tình trạng tiêu cực đó. Thậm chí nếu họ có chiến thắng trong từng trận đấu thì cũng sẽ không bao giờ có thể chiến thắng được toàn bộ cuộc chiến đó. Vail hiểu rằng hành động quyết liệt đó thực sự cần thiết để tạo ra một cái gì đó mới mẻ. Vail nhận thấy những doanh nghiệp tư nhân phải biến các quy định của chính

phủ thành một phương pháp lựa chọn thay thế để thực hiện quá trình quốc hữu hóa.

Sự kết thúc không như mong muốn là những điều kiện mà họ phải làm mà không hề đem lại cho họ sự lạc quan và khiến họ phải cẩn thận hơn nếu họ không có hành động gì đáp trả. Nếu câu trả lời cho câu hỏi: “Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không có hành động nào hết?” là “Chúng ta phải thận trọng” thì khi đó sẽ không có ai can thiệp vào cả. Sẽ không có ai can thiệp nếu điều kiện đó không quan trọng và không có khả năng làm cho mọi thứ trở nên khác biệt mặc dù điều kiện đó khiến họ tức giận như thế nào.

- Rất ít nhà điều hành hiểu được điều này. Một người kiểm soát chi phí trong nhà máy trong thời kỳ khủng hoảng tài chính nghiêm trọng hay đưa ra chủ trương về việc cắt giảm chi phí thường là người có rất ít nhược điểm, việc xóa bỏ những nhược điểm đó cũng không giải quyết được gì. Họ biết rằng các chi phí lớn mà nằm ngoài tầm kiểm soát thường là các chi phí tổ chức bán hàng và phân phối. Họ phải làm việc chăm chỉ và sáng tạo để có thể kiểm soát được các chi phí này. Nhưng sau đó, họ sẽ lại cảm thấy nghi ngờ chính mình và nghi ngờ về hành động thuê thêm hai hoặc ba người lao động không cần thiết cho nhà máy đang hoạt động tốt và hiệu quả. Họ sẽ gạt bỏ suy nghĩ về việc loại bỏ hai, ba người lao động đó bởi vì hành động đó cũng sẽ không giải quyết được gì. Họ sẽ nghĩ rằng: “Những người khác đang phải hy sinh quá nhiều, vậy tại sao họ phải thoái thác các công việc không hiệu quả trong nhà máy?”

Khi mọi thứ kết thúc, công ty đó sẽ mau chóng quên đi việc người kiểm soát trên đã cứu vớt công ty như thế nào. Tuy nhiên, họ sẽ

luôn luôn nhớ tới điều đó. Người ta không bao giờ xem xét các vụ việc nhỏ nhặt theo như luật người Roman đã nói hai nghìn năm trước đây- Nhưng nhiều người ra quyết định vẫn cần phải biết được điều đó.

Phần lớn các quyết định sẽ nằm giữa hai thái cực. Vấn đề sẽ không tự mất đi nhưng có khả năng sẽ biến thành một mối nguy hại lớn. Cơ hội chỉ dành cho việc cải thiện chứ không phải là thay đổi hay làm mới và cần phải có sự xem xét. Mặc dù chúng ta không hành động thì chúng ta vẫn có khả năng sống sót, nhưng nếu chúng ta hành động thì mọi thứ sẽ tốt đẹp, khả quan hơn.

Trong tình huống này, người ra quyết định hiệu quả sẽ so sánh rủi ro khi có hành động so với rủi ro khi không hành động. Không có công thức nào ở đây xác định quyết định đó là hiệu quả. Các hướng dẫn cho rằng quyết định trong một trường hợp cụ thể thường không mấy khó khăn. Các hướng dẫn đó là:

- Phải hành động nếu lợi ích mà nó mang lại lớn hơn chi phí và rủi ro; và

- Có thể hành động hoặc không hành động nếu chưa xác định rõ lợi ích cũng như rủi ro và chi phí đi kèm với nó.

Ví dụ, bác sỹ phẫu thuật có một nửa cơ hội thành công và một nửa rủi ro khi họ thực hiện toàn bộ công việc phẫu thuật. Nếu họ không chữa được bệnh này thì họ sẽ làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn. Do đó, họ có thể quyết định phẫu thuật hoặc không phẫu thuật trong trường hợp này. Tương tự, người ra quyết định có thể hành động hoặc không hành động, chứ không thể nào thực hiện nửa vời

được. Đây là một cách chắc chắn để không phải tuân theo các tiêu chuẩn và điều kiện giới hạn tối thiểu.

Nếu chúng ta sẵn sàng ra quyết định thì chúng ta cần phải suy nghĩ về những tiêu chuẩn, những phương án thay thế cũng như các rủi ro và lợi ích sau khi ra quyết định. Chúng ta cũng cần hiểu rõ mọi thứ, hiểu rõ quy trình hành động nào phải được tiến hành. Theo quan điểm này thì quyết định sẽ thực sự có khả năng tạo ra hiệu quả.

Xét theo khía cạnh khác thì quyết định sẽ trở nên vô ích nếu chúng ta biết khá rõ rằng quyết định đó sẽ không làm mọi người hài lòng, không phổ biến và không dễ dàng thực hiện. Một quyết định yêu cầu cần phải có sự can đảm và sự phán đoán. Không có lý do nào giải thích tại sao loại thuốc này có mùi vị khủng khiếp nhưng lại có hiệu quả cao trong chữa bệnh cũng như không có lý do nào giải thích tại sao những quyết định này gây cho người ta khó chịu nhưng lại là những quyết định rất hiệu quả.

Có một điều mà nhà điều hành hiệu quả sẽ không làm khi xét theo khía cạnh trên. Họ sẽ không kêu gào lên: “Hãy nghiên cứu thêm trường hợp khác!” bởi vì đây là cách thể hiện sự nhát gan. Tất cả những người nhát gan sẽ gặp thất bại thảm hại trong khi những người dũng cảm thì không rơi vào trường hợp đó. Khi đối mặt với yêu cầu “Nghiên cứu thêm trường hợp khác”, nhà điều hành hiệu quả sẽ đặt ra câu hỏi: “Có bất cứ lý do nào để tin rằng việc nghiên cứu thêm sẽ tạo ra một điều mới mẻ không? Và có lý do nào để tin rằng điều mới mẻ đó sẽ thực sự cần thiết hay không?”. Nếu câu trả lời là “Không” thì họ sẽ không cho phép việc nghiên cứu thêm

trường hợp khác. Họ sẽ không để lãng phí thời gian của người khác trong việc phải để ý tới quyết định của mình.

Nhà điều hành hiệu quả không bao giờ vội vã đưa ra quyết định nếu họ chưa chắc chắn rằng họ đã hiểu nó. Cũng giống như những người đã từng trải nghiệm, họ cũng chú ý tới những gì mà Socrates gọi là "con quỷ" trong người mình: đó chính là tiếng nói từ nội tâm, tiếng nói từ một nơi nào đó trong người nhắc nhỏ chúng ta rằng "Hãy cẩn thận". Không có lý do để không thực hiện những việc khó khăn, trở ngại, đáng sợ nếu như nó vẫn đúng. Nhưng nếu chúng ta cảm thấy rằng điều đó không dễ dàng, phức tạp mà không biết tại sao thì tốt nhất là: "Tôi nên dừng lại khi mọi thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của mình"- Đây là cách một trong số những người ra quyết định hiệu quả nhất mà tôi quen biết thường hay sử dụng.

Nếu một việc nào đó có mức độ khó lên tới 90% thì sẽ thật ngu ngốc khi làm việc đó. Nếu mức độ khó của nó chỉ là 10% thì chúng ta nên xem xét lại những vấn đề nào là quan trọng nhất, khi đó chúng ta sẽ không bị mắc sai lầm ngớ ngẩn và cũng sẽ không phán đoán sai nữa. Trường hợp này cũng đã được nói tới trong một câu chuyện nổi tiếng về thám tử Sherloc Holmes khi cho rằng "vấn đề quan trọng nhất là con chó săn của nhà Baskerville không hề sủa".

Người ra quyết định hiệu quả không bao giờ chờ đợi quá lâu- một vài ngày hoặc thậm chí một vài tuần. Nếu "Con quỷ Socrate trong người họ" không nhắc nhở, thì họ phải hành động theo một tốc độ và năng lượng phù hợp cho dù họ thích hay không thích.

Các nhà điều hành không hề được trả tiền cho những việc mà họ thích làm. Họ được trả tiền để làm đúng công việc- hầu hết tất cả

các công việc đều là những nhiệm vụ cụ thể và cần phải có những quyết định hiệu quả.

Việc ra quyết định và vai trò của máy tính

Liệu tất cả những điều mà chúng ta thảo luận ở trên vẫn đúng với thời đại này khi có sự xuất hiện của máy tính? Máy tính như chúng ta đã biết sẽ đưa ra quyết định thay thế chúng ta, thay thế những người ra quyết định, ít nhất là những người trong đội ngũ quản trị bậc trung. Trong một vài năm tới, máy tính sẽ đảm nhiệm vai trò đưa ra tất cả các quyết định liên quan tới hoạt động và chẳng bao lâu nữa nó cũng kiêm luôn cả nhiệm vụ đưa ra các quyết định chiến lược.

Thực tế, máy tính sẽ ép buộc các nhà điều hành phải làm những việc mà ngày hôm nay phải làm như là một cách để họ thích nghi ngay lập tức. Nó sẽ biến nhiều người thường phản ứng theo kiểu truyền thống chứ không phải là những người hành động theo kiểu truyền thống thành những người ra quyết định hay nhà điều hành thiên tài.

Máy tính là một công cụ hữu hiệu của nhà điều hành. Giống như cái búa, cái kìm- nhưng không giống cái bánh xe hay cái cưa- máy tính không thể làm được những việc mà con người không thể làm. Nhưng nó có thể làm công việc của con người- có thể làm được nhiều hơn hoặc ít hơn- thậm chí còn nhanh hơn con người làm. Do máy tính là một công cụ nên nó không biết buồn, chán, mệt mỏi và cần phải nạp thêm thời gian. Giống như các công cụ khác có thể làm một số việc còn tốt hơn con người làm nên máy tính có thể nhân đôi khả năng của con người (các công cụ khác như bánh xe,

máy bay, tivi có thể làm những việc mà con người không thể nào làm được, điều này mang lại nhiều lợi ích cho con người). Tuy nhiên, mặc dù cũng là một công cụ nhưng máy tính chỉ có thể làm được một hoặc hai việc, nó có khả năng giới hạn hơn các công cụ khác. Những giới hạn về khả năng của máy tính đã ép con người phải làm những việc hôm nay phải làm như là một cách để con người thích nghi thường xuyên.

Sức mạnh của máy tính nằm trong bộ máy logic của nó. Máy tính có thể làm chính xác những gì nó đã được lập trình để làm. Điều này làm cho máy tính có thể thực hiện nhanh và chính xác nhưng đôi khi cũng gặp một chút phiền toái. Nó làm cho mọi thứ trở nên đơn giản và rõ ràng. Ngược lại, con người không có sự logíc, con người chỉ có sự nhận thức mà thôi, điều này có nghĩa là con người làm việc chậm và rườm rà hơn máy tính. Tuy nhiên, con người có trí tuệ và có tầm nhìn, họ có thể thích nghi và có thể suy luận ra vấn đề trong trường hợp có rất ít thông tin hoặc không có thông tin nào hết. Họ có nhớ được rất nhiều thứ mà không cần phải lập trình.

- Một vấn đề chung và đơn giản mà các nhà quản lý thường hành động bằng cách thích nghi với chúng là quyết định liên quan tới vận chuyển và hàng tồn kho. Một giám đốc kinh doanh khu vực biết rằng, mặc dù chưa chắc chắn, khách hàng A thường xuyên quản lý nhà máy của họ theo một lịch trình kín mít và họ sẽ gặp phiền toái lớn nếu việc giao hàng như đã cam kết không đến đúng hẹn. Vị giám đốc đó cũng biết rằng khách hàng B thường xuyên có các hàng tồn kho chứa đủ các nguyên liệu vật tư và có thể xoay sở được hàng trong vài ngày trong trường hợp bị nhà cung cấp giao

hàng muộn. Khách hàng C gần đây hay tức giận với công ty của vị giám đốc này và luôn muốn chuyển việc mua hàng sang nhà cung cấp khác. Người giám đốc này biết rằng anh ta có thể lấy thêm một vài vật tư bằng việc yêu cầu nhà cung cấp hỗ trợ thêm như là một sự hỗ trợ đặc biệt cho họ. Dựa trên những kinh nghiệm này, người giám đốc đó có thể thích nghi và điều chỉnh theo hướng mà mình mong muốn.

Ngược lại thì máy tính không thể biết được điều này. Máy tính không hề biết được cho tới khi nó được lập trình rằng những vấn đề trên sẽ quyết định chính sách của công ty sẽ hướng tới khách hàng A hay khách hàng B. Tất cả những gì mà máy tính có thể làm là phản ứng lại theo cái cách mà nó đã được hướng dẫn và lập trình. Máy tính không thể ra các quyết định liên quan tới tiền. Tất cả những gì nó làm là chỉ tính toán mà thôi.

Khi một công ty cố gắng đặt lệnh kiểm soát hàng tồn kho vào máy tính thì họ cũng cần phải phát triển các quy tắc và lập ra một chính sách hàng tồn kho. Khi giải quyết vấn đề này, họ nhận ra rằng các quyết định cơ bản liên quan tới hàng tồn kho còn nằm trong các quyết định kinh doanh đầy rủi ro. Hàng tồn kho chứa đựng nhiều rủi ro khác nhau: rủi ro không đáp ứng nhu cầu của khách hàng về sự giao hàng và thời gian sử dụng của hàng hóa, rủi ro và chi phí của việc lắp đặt trong tiến trình sản xuất hay không có đủ tiền để sản xuất- điều mà làm cho hàng tồn kho bị lưu trong kho quá lâu, dẫn tới bị lỗi thời, cũ kỹ hoặc xuống cấp.

- Các thành ngữ truyền thống cũng không giúp ích được nhiều. “Mục tiêu của chúng ta là đáp ứng được yêu cầu về việc giao hàng

của 90% khách hàng". Điều này thực sự vô nghĩa nếu chúng ta xác định khi nào phải nhập logic hơi trẻ con đó vào trong máy tính. Nó có phải là điều mọi khách hàng đều kỳ vọng sẽ nhận được 9/10 đơn hàng như chúng ta đã hứa với họ không? Có phải là các khách hàng tốt của chúng ta nên được đáp ứng nhu cầu vào bất cứ lúc nào khi họ đặt hàng – và liệu chúng ta xác định "một khách hàng thực sự tốt" bằng cách nào? Điều này có phải là chúng ta có ý định thực hiện toàn bộ các nhu cầu mong muốn của khách hàng về sản phẩm của chúng ta hay không? Và chính sách nào chúng ta cần đưa ra cho hàng trăm sản phẩm không thuộc sản phẩm chính của công ty nhưng lại là sản phẩm chính của những khách hàng đặt hàng?

Mỗi một câu hỏi trên yêu cầu phải có một quyết định chấp nhận rủi ro và trên hết, quyết định đó phải theo một nguyên tắc. Chỉ khi nào mọi quyết định đã được đưa ra thì máy tính mới có thể thực hiện được lệnh kiểm soát hàng tồn kho. Đây là những quyết định không có tính chắc chắn- những gì cần thiết với chúng có thể sẽ không được xác định rõ ràng khi nhập vào máy tính.

Do đó, tùy theo mức độ mà máy tính hay bất cứ công cụ nào được kỳ vọng để duy trì hoạt động ở mức cân bằng hoặc để thực hiện các phản ứng đã được xác định trước theo các sự kiện (cho dù đó là quyết định về việc phóng hạt nhân lên vũ trụ hay quyết định có liên quan tới lượng dầu thô có hàm lượng lưu huỳnh bất thường trong máy lọc dầu thì các quyết định cũng phải được xem xét trước và được cân nhắc cẩn thận). Các quyết định có thể không cần phải bổ sung hay dò dẫm khi mỗi lần có sự thay đổi nhỏ, mỗi quyết định cần phải theo một thuật ngữ trong vật lý- đó chính là quyết định "ảo"

chứ không phải một quyết định thực sự. Nó phải là một quyết định tuân theo nguyên tắc.

- Máy tính không phải là nguyên nhân của điều này. Máy tính là một công cụ nên nó không thể là nguyên nhân của bất cứ cái gì. Nó chỉ giúp xoa dịu nhanh chóng cho những gì đã xảy ra lâu rồi. Việc thay đổi từ người chỉ biết điều chỉnh mình theo tình huống sang người biết ra các quyết định theo nguyên tắc sẽ diễn ra trong một thời gian dài. Điều này đặc biệt trở nên rõ ràng trong suốt cuộc chiến tranh thế giới thứ II và những năm sau đó bởi vì các hoạt động quân sự ngày càng trở nên quá lớn và có sự phụ thuộc lẫn nhau nên nó yêu cầu cần phải có những hệ thống hậu cần mà có thể dự đoán được hết những nguy cơ của các hoạt động và tất cả các thành phần của các dịch vụ quân vũ trang. Các sỹ quan bậc trung phải biết được khuôn khổ của các quyết định chiến lược mà họ đang hoạt động theo chiến lược đó. Họ phải đưa ra các quyết định thực sự chứ không phải là điều chỉnh các lệnh của mình theo các sự kiện. Các vị tướng bậc hai nổi lên như là những vĩ nhân trong cuộc đại chiến thế giới thứ II là Rommel, Bradley và Zhukov- tất cả đều là “những người quản lý bậc trung”. Họ đã suy nghĩ thấu đáo khi ra quyết định. Họ không phải là những vị tướng kỵ binh liều lĩnh của các cuộc chiến tranh trước đây.

Việc đưa ra quyết định có thể không còn được xác định trong phạm vi những người cấp cao mà từng lao động trí thức trong một tổ chức đều có thể trở thành người ra quyết định hoặc ít nhất họ phải có khả năng giữ một vai trò chủ động, nhanh trí trong quá trình ra quyết định. Những gì thuộc về quá khứ đã bị loại bỏ ra khỏi các

cơ quan, tổ chức và những cái hiện tại được điều chỉnh theo một khuôn mẫu- hiện đang trở thành một nhiệm vụ thông thường chứ không phải là một nhiệm vụ hàng ngày của từng đơn vị trong các tổ chức xã hội mới này- các tổ chức có lượng lao động trí thức chiếm đa số. Khả năng đưa ra quyết định hiệu quả ngày càng có tính chất quyết định về khả năng, năng lực của mỗi người lao động trí thức, họ phải có trách nhiệm và đảm bảo sự hiệu quả trong công việc.

- Một ví dụ điển hình là các kỹ thuật mới chúng ta đang sử dụng. Đó là kỹ thuật PERT (Kỹ thuật xem xét và đánh giá chương trình) nhằm cung cấp một sơ đồ phương hướng cho các nhiệm vụ quan trọng trong một chương trình có mức độ phức tạp cao chẳng hạn như việc phát triển và xây dựng tàu vũ trụ. Kỹ thuật PERT đưa ra sự kiểm soát chương trình đó bằng cách lên kế hoạch trước cho mỗi phần công việc, trình tự thực hiện của nó và thời hạn hoàn thành mỗi phần nhằm đảm bảo toàn bộ chương trình được thực hiện đúng thời gian. Điều này giúp cắt giảm đi khá nhiều việc phải điều chỉnh tự phát theo tình huống. Trong chương trình này, có những quyết định mang tính rủi ro cao. Thời gian đầu, những người vận hành chương trình này phải tìm hiểu kỹ quy trình của kỹ thuật PERT này, họ sẽ bị sai nếu có những phán đoán sai. Họ vẫn đang cố gắng, thông qua việc điều chỉnh đặc biệt, làm những gì chỉ có thể được làm thông qua việc đưa ra quyết định chứa đựng nhiều rủi ro.

Máy tính có sự tác động tương tự tới các quyết định chiến lược. Máy tính, tất nhiên, không thể đưa ra các quyết định chiến lược được. Tất cả những gì nó có thể làm là đi theo những kết luận lấy từ một số các giả định liên quan tới sự không chắc chắn trong tương lai

hoặc các giả định tiềm ẩn trong một quy trình hành động đề xuất. Tất cả những gì nó có thể làm là đưa ra các tính toán. Vì lý do này, nó yêu cầu phải phân tích rõ ràng, đặc biệt là các điều kiện giới hạn mà quyết định phải đáp ứng và cần phải có sự phán đoán chấp nhận rủi ro ở mức cao hơn.

Có một số ứng dụng bổ sung của máy tính cho việc ra quyết định. Nếu được sử dụng chính xác, nó sẽ giải phóng các nhà điều hành cấp cao ra khỏi mối bận tâm về các tình huống bên trong tổ chức mà họ đang phải đối mặt với sự thiếu vắng hoặc chậm trễ của những thông tin đáng tin cậy. Nó sẽ giúp cho nhà điều hành dễ dàng hơn trong việc đi thực tế và khảo sát bên ngoài tổ chức và do đó sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

Máy tính cũng có thể thay đổi một trong số những lỗi lầm nghiêm trọng trong việc ra quyết định. Theo thường lệ, chúng ta có xu hướng tự khắc phục những lỗi lầm đó. Tuy nhiên, máy tính chỉ có thể giải quyết các tình huống thông thường- đó là dựa trên sự logic có liên quan. Vì vậy, trong tương lai, chúng ta có khuynh hướng giải quyết được tất cả trường hợp đặc biệt nếu đó là một tình huống thông thường.

- Khuynh hướng này tiềm ẩn vấn đề là chúng ta đang cố gắng sử dụng máy tính để thay thế cho sự phán đoán của những người trong quân đội mà đã được thử nghiệm và chứng minh. Điều này sẽ gây ra sự khinh suất của những sĩ quan cấp cao. Lập luận có sức thuyết phục nhất là nhằm vào việc cố gắng tiêu chuẩn hóa các quyết định trong quân sự do một nhà khoa học lĩnh vực quản trị xuất sắc- không thuộc người trong lực lượng quân đội nêu ra. Ông tên là Solly

Zuckerman, một nhà sinh vật học người Anh lỗi lạc, ông là nhà cố vấn khoa học của Bộ quốc phòng Anh và giữ một vai trò hàng đầu trong việc phát triển sự phân tích máy tính và nghiên cứu các hoạt động máy tính.

Sự ảnh hưởng lớn nhất của máy tính là những giới hạn về khả năng của nó, điều này làm chúng ta phải đưa ra các quyết định và trên hết nó sẽ khiến cho các nhà quản lý bậc trung phải thay đổi từ người vận hành máy tính sang vai trò của nhà điều hành và người ra quyết định.

Điều này có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Một trong số những điểm mạnh lớn nhất của các tổ chức, chẳng hạn như tập đoàn General Motors trong số những công ty kinh doanh hay Bộ tham mưu quân đội Đức trong số những tập đoàn quân sự, là từ rất lâu rồi các tổ chức này đã tổ chức các sự kiện hoạt động dưới dạng như là những quyết định thực sự.

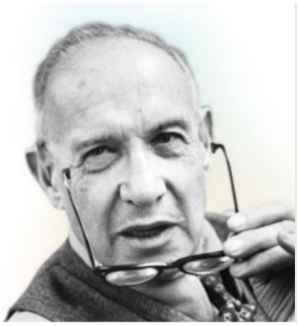
Các nhà quản lý hoạt động càng ra sớm các quyết định liên quan tới những phán đoán về rủi ro đặc biệt hay sự không chắc chắc thì sẽ càng mau chóng khắc phục được những điểm yếu cơ bản của tổ chức mình- Những điểm yếu đó là việc thiếu sự đào tạo và kiểm tra những người ở vị trí cấp cao- người đưa ra các quyết định. Miễn là chúng ta có thể giải quyết được các sự kiện theo mức độ hoạt động bằng việc thích nghi theo các sự kiện đó chứ không phải là bằng suy nghĩ, bằng “cảm nhận” chứ không phải là bằng kiến thức và sự phân tích. Những người làm việc trong tổ chức chính phủ, quân đội hay trong các doanh nghiệp sẽ không được đào tạo và không được kiểm

tra về khả năng điều hành khi họ lần đầu tiên đương đầu với các quyết định chiến lược.

Máy tính, tất nhiên, không thể nào đưa ra các quyết định nếu không có người điều khiển nhưng máy tính sẽ khiến chúng ta phải phân biệt sớm sự khác nhau giữa người điều khiển máy tính và người ra quyết định. Máy tính cho phép người đi sau hoặc có thể ép buộc họ phải học cách ra các quyết định hiệu quả theo đúng mục đích đề ra. Nếu chúng ta không làm được điều này và không làm tốt điều này thì máy tính cũng sẽ không thể nào đưa ra các tính toán được.

Có một lý do đầy đủ giải thích tại sao sự xuất hiện của máy tính đã khơi mào nỗi quan tâm về việc ra quyết định nhưng đây không phải lý do mà máy tính “tiếp quản” việc ra quyết định. Lý do là máy tính chỉ đảm nhiệm việc tính toán kết quả còn con người thì sẽ phải học cách trở thành nhà điều hành và đưa ra các quyết định hiệu quả.

Kết Luận



Sự Hiệu Quả Phải Học Được

Cuốn sách này tập trung vào hai giả thuyết:

- Công việc của nhà điều hành phải hiệu quả;

- Sự hiệu quả có thể học được.

Nhà điều hành được trả tiền cho sự hiệu quả trong công việc của mình. Họ phải đưa lại hiệu quả cho tổ chức mà họ đang làm việc. Trong việc tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi: “Nhà điều hành phải học gì và làm gì để xứng đáng với vai trò là nhà điều hành?”, cuốn sách này đã tập trung vào hoạt động của tổ chức và hoạt động của nhà điều hành theo các mục tiêu đề ra bởi chính họ.

Sự hiệu quả có thể học được là một giả thuyết thứ hai. Cuốn sách này trình bày những khía cạnh khác nhau về hoạt động của nhà điều hành theo một quy trình để kích thích người đọc tìm hiểu về cách để trở thành nhà điều hành hiệu quả. Đây không phải là sách giáo khoa bởi vì hiệu quả mà nó đề cập tới và khả năng học để trở thành một nhà điều hành hiệu quả chắc chắn không thể nào dạy

được. Sự hiệu quả rốt cục không phải là một môn học mà chỉ là một nguyên tắc riêng mà thôi. Qua cuốn sách này và qua ngụ ý trong cấu trúc và phương thức xử lý một vấn đề chính, chúng ta luôn thấy xuất hiện một câu hỏi: “Điều gì tạo nên sự hiệu quả trong tổ chức, trong thời gian và công việc của một nhà điều hành?” chứ hiếm khi là câu hỏi: “Tại sao nên có sự hiệu quả?”. Ở đây, mục tiêu của hiệu quả không được xem tới.

Khi xem lại các tranh luận, các chương hồi và các kết quả của chúng, các khía cạnh khác nhau về sự hiệu quả của nhà điều hành, chúng ta có thể biết rằng hiệu quả chính là một yếu tố quan trọng cho sự tự thân phát triển của một người, của tổ chức và để đảm bảo sự hoàn thiện và sống còn của một xã hội hiện đại.

Việc phân tích thời gian của nhà điều hành và xóa bỏ đi những việc lãng phí thời gian vô ích sẽ yêu cầu cần phải có hành động, một số các quyết định cơ bản và một vài sự thay đổi trong hành vi, mối quan hệ và sự quan tâm của nhà điều hành. Nó đặt thêm nhiều câu hỏi liên quan tới tầm quan trọng tương đối của những cách sử dụng thời gian khác nhau, của các hoạt động và mục tiêu hoạt động khác nhau. Nó ảnh hưởng tới mức độ và chất lượng của khối lượng công việc được làm. Tuy nhiên, điều này vẫn phải được làm theo một danh sách liệt kê các công việc theo từng tháng và theo một mẫu riêng. Nó phải tập trung vào tính hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn lực hiếm hoi của tổ chức chẳng hạn như thời gian trong để hoàn thành hiệu quả công việc.

Có nhiều điều để nói về tự thân phát triển của một nhà điều hành hơn là nói về việc rèn luyện để trở nên hiệu quả của nhà điều hành

đó. Nếu muốn thăng tiến, họ phải học nhiều thói quen mới, có ích trong công việc và đồng thời phải từ bỏ những thói quen xấu. Nhưng cho dù nhà điều hành có kiến thức, kỹ năng và thói quen như thế nào thì chúng cũng sẽ giúp ích cho họ nếu ngay từ đầu họ không phát triển mình theo sự hiệu quả.

Không có gì được đề cao bằng việc trở thành nhà điều hành hiệu quả. Nó đơn giản chỉ là làm công việc của một người giống như hàng nghìn người khác. Có một chút nguy hiểm khi một người nào đó đem so sánh bài luận văn về việc rèn luyện bản thân thành một nhà điều hành hiệu quả với bài tiểu luận về sự tự thân phát triển có tiêu đề là “Rèn luyện trở thành tín đồ cơ đốc giáo” của Kierkegaard. Chắc chắn có nhiều mục tiêu khác cao hơn trong đời của một người chứ không chỉ là mỗi mục tiêu trở thành một nhà điều hành hiệu quả. Nhưng chỉ bởi vì mục tiêu đó quá khiêm tốn nên chúng ta đều hy vọng có thể đạt được nó- đó chính là trở thành một nhà điều hành hiệu quả - một người mà xã hội hiện đại và các tổ chức đều cần.

Nếu chúng ta yêu cầu các vị thánh, nhà thơ hoặc thậm chí là các học giả hàng đầu đảm nhiệm các vị trí trong tổ chức của chúng ta thì các tổ chức quy mô lớn sẽ coi đó là việc làm ngu xuẩn và phi thực tế. Nhu cầu của các tổ chức quy mô lớn phải được đáp ứng bằng việc tuyển dụng những con người bình thường nhưng có năng lực nổi trội. Đây là những gì mà nhà điều hành hiệu quả phải đáp ứng. Mặc dù mục tiêu này là đơn giản nhất và mọi người đều có thể đạt được nó nhưng sự tự thân phát triển của một nhà điều hành hiệu quả mới là sự phát triển đúng đắn nhất của con người. Nó xuất phát

từ động cơ tới thái độ, giá trị và tính cách, từ các quy trình tới sự cam kết.

Sự tự thân phát triển của nhà điều hành hiệu quả là cốt lõi cho sự phát triển của tổ chức cho dù đó là một doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, phòng thí nghiệm nghiên cứu, bệnh viện hay các quân chủng trong quân đội. Nó là một cách để hướng tới việc đảm bảo hiệu quả hoạt động của tổ chức. Khi các nhà điều hành làm việc hiệu quả, họ sẽ nâng cao khả năng hoạt động của toàn bộ tổ chức. Họ sẽ nâng cao tầm nhìn của họ cũng như của những người khác.

Do vậy, tổ chức không chỉ có khả năng làm mọi thứ tốt hơn mà còn có thể tạo ra những điều khác biệt và truyền cảm hứng cho các mục tiêu khác nhau. Việc nâng cao hiệu quả của nhà điều hành là điều thách thức các phương hướng, mục tiêu và mục đích của tổ chức. Nó nâng cao nhận thức của mọi người về các cơ hội, những điểm yếu và khám phá ra các điểm mạnh. Nếu điều này xảy ra, nó sẽ làm cho tổ chức có khả năng thu hút nhân tài và là động lực để cho mọi người làm việc tốt hơn và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Các tổ chức sẽ hoạt động hiệu quả hơn nếu họ có nhiều người giỏi hơn. Họ có nhiều người giỏi hơn nếu họ biết cách động viên mọi người tự thân phát triển thông qua các tiêu chuẩn, thói quen và môi trường làm việc. Đến lượt, điều này sẽ tạo ra nên tính tự rèn luyện bản thân một cách có hệ thống theo mục đích của cá nhân trong việc trở thành một nhà điều hành hiệu quả.

Xã hội hiện đại có thể tồn tại và phát triển hay không còn tùy thuộc vào hiệu quả của các tổ chức quy mô lớn, vào khả năng hoạt

động và các kết quả, vào các giá trị, tiêu chuẩn và tự thân đáp ứng nhu cầu của các tổ chức đó.

Hoạt động của tổ chức sẽ mang tính chất quyết định tới môi trường kinh tế xã hội, chẳng hạn như giáo dục, y tế. Các tổ chức quy mô lớn là nơi có số lượng lao động tri thức chiếm ưu thế, những người lao động có tri thức, kể cả đàn ông và đàn bà đều có thể đóng vai trò như là những người điều hành, họ có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình cũng như với các kết quả của toàn bộ tổ chức. Tùy theo kiến thức và công việc của mình mà họ có thể ra các quyết định có tầm ảnh hưởng tới các kết quả và hoạt động của toàn bộ tổ chức.

Đã có nhiều bằng chứng chứng minh rằng số lượng các tổ chức làm việc hiệu quả thường không nhiều, thậm chí còn hiếm hoi hơn số lượng các nhà điều hành hiệu quả. Nhưng nói chung, hoạt động của tổ chức thường giữ vai trò chủ chốt đầu tiên. Các nguồn lực phong phú được kết hợp với nhau trong các doanh nghiệp lớn, cơ quan chính phủ, bệnh viện hoặc trường đại học; tuy nhiên cũng có quá nhiều tổ chức chỉ đạt được kết quả bình thường, không có nhiều nỗ lực kết hợp hay sự cống hiến hoặc tránh xa việc đưa ra quyết định và hành động. Các tổ chức cũng như nhà điều hành cần phải làm việc một cách có hệ thống để đảm bảo sự hiệu quả và cần phải có thói quen làm việc hiệu quả. Họ cần học cách nắm bắt các cơ hội và giải quyết các vấn đề, biết cách biến các sức mạnh thành hiệu quả, tập trung và đề ra những công việc được ưu tiên thay vì phải cố gắng làm mọi thứ từng ít một.

Nhưng chắc chắn rằng sự hiệu quả của nhà điều hành là một trong số những yêu cầu cơ bản của một tổ chức hiệu quả và là yếu tố quan trọng nhất đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

Sự hiệu quả trong điều hành là niềm hy vọng tuyệt vời nhất của chúng ta để giúp cho xã hội hiện đại phát triển hiệu quả cả về mặt kinh tế lẫn mặt xã hội.

Những lao động trí thức được nói đi nói lại trong cuốn sách này hiện đang trở thành nguồn lực chính của các quốc gia phát triển và là một nguồn lực đang được đầu tư nhiều nhất. Đối với giáo dục, nguồn lao động trí thức là khoản đầu tư tốn kém nhất và là chi phí lớn nhất. Việc biến nguồn lao động trí thức thành một nguồn lực hiệu quả là một nhu cầu kinh tế cụ thể của một xã hội công nghiệp hóa. Trong các quốc gia đang phát triển và kém phát triển, chi phí cho nguồn lao động trí thức không thể đem ra so sánh với chi phí của nguồn lao động chân tay. Chỉ có năng suất lao động của lực lượng lao động trí thức mới có thể giúp cho các quốc gia phát triển duy trì được tiêu chuẩn đời sống cao.

Chỉ có những người quá lạc quan mới dám cam đoan một lần nữa về năng suất lao động của nguồn lao động trí thức trong các quốc gia phát triển. Theo tôi, sự chuyển dịch nhanh chóng từ việc đặt lực lượng lao động chân tay làm trọng tâm sang lực lượng lao động trí thức diễn ra từ thời chiến tranh thế giới thứ II đã không thu được các kết quả nổi bật. Nhìn chung, nó không thể hiện sự gia tăng năng suất lao động và lợi nhuận – hai thước đo chính đánh giá các kết quả kinh tế. Cho dù các quốc gia phát triển có làm tốt như thế nào kể từ đại chiến thế giới thứ II và kết quả thu được có ấn tượng

như thế nào thì nhiệm vụ biến nguồn lao động trí thức thành nguồn lực hữu ích vẫn là một nhiệm vụ hàng đầu và nó là chìa khóa đảm bảo sự hiệu quả của nhà điều hành bởi vì bản thân nhà điều hành cũng chính là lao động trí thức- người có quyền ra quyết định. Trình độ, tiêu chuẩn và các nhu cầu của người điều hành sẽ quyết định tới khả năng tạo động lực, phương hướng, sự đóng góp, cống hiến của những người lao động trí thức xung quanh họ.

Điều quan trọng hơn là nhu cầu của xã hội cần có sự hiệu quả trong điều hành. Tính liên kết và sức mạnh của xã hội tùy thuộc phần lớn vào sự kết hợp các nhu cầu tâm lý, xã hội của nguồn lao động trí thức theo các mục tiêu của tổ chức và xã hội công nghiệp.

Nguồn lao động trí thức thông thường không phải là một vấn đề mang tính chất kinh tế. Nó là một nguồn lực dồi dào. Sự an toàn và kiến thức chuyên môn cao đã giúp cho nguồn lao động trí thức có được sự tự do, linh hoạt. Tuy nhiên, các nhu cầu tâm lý và các giá trị cá nhân của người lao động trí thức cần phải được đáp ứng thông qua công việc và vị trí của họ trong tổ chức. Họ phải được xem như là một chuyên gia. Tuy nhiên, họ lại là người lao động và nằm dưới quyền điều khiển của người khác. Họ được coi là người có trí thức nhưng lại phải làm cấp dưới cho người khác theo các mục tiêu và mục đích của tổ chức. Trong lĩnh vực trí thức, không hề có người cấp trên hay cấp dưới mà chỉ có người lớn tuổi và thanh niên mà các tổ chức thì lại luôn ưu tiên thứ tự trên dưới trong tổ chức. Đây chắc chắn không phải là những vấn đề hoàn toàn mới bởi vì các doanh nghiệp lớn và các dịch vụ dân sự đều đã biết điều này từ lâu rồi và biết cách giải quyết nó. Tuy nhiên, nó lại là một vấn đề thực tế.

Người lao động trí thức không phải lo về tài chính, thu nhập song anh ta dễ có nguy cơ chán nản, bực tức và thất vọng trong công việc.

Xung đột kinh tế giữa nhu cầu của người lao động chân tay với vai trò của một nền kinh tế mở rộng là một vấn đề xã hội của thế kỷ XIX trong các quốc gia đang phát triển. Tương tự như thế, vị trí, chức năng và sự hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trí thức là vấn đề xã hội trong thế kỷ XX của chính những quốc gia đó, nay đã là những quốc gia phát triển.

Chúng ta không thể chối bỏ sự tồn tại của vấn đề này. Khẳng định rằng chỉ có "thực tế khách quan" của các hoạt động kinh tế và xã hội mới tồn tại (như các nhà kinh tế chính thống và những người theo chủ nghĩa Mác thường làm) cũng không làm vấn đề này biến mất được. Chủ nghĩa lãng mạn mới của một số nhà tâm lý học xã hội (như giáo sư Christ Argyrist ở Đại học Yale) cũng không thể giải quyết được vấn đề này mặc dù họ đã chính xác khi chỉ ra rằng các mục tiêu của tổ chức không đơn thuần chỉ là sự phát triển của cá nhân, từ đó kết luận chúng ta phải gạt sự phát triển cá nhân qua một bên. Chúng ta phải thỏa mãn nhu cầu khách quan của xã hội về thành tựu hoạt động của tổ chức cũng như nhu cầu con người về thành tích và phát triển bản thân.

Quá trình tự thân phát triển của nhà điều hành hướng tới tính hiệu quả là câu trả lời duy nhất cho vấn đề trên. Đó là cách duy nhất mà cả mục tiêu của tổ chức và nhu cầu của cá nhân cùng đạt được một lúc. Nhà điều hành luôn khai thác và hướng về điểm mạnh (của bản thân và của người khác) sao cho thành tích của tổ chức và

thành tựu của cá nhân tương tích với nhau. Họ sẽ biết cách để biến kiến thức của bản thân thành cơ hội của tổ chức. Bằng việc tập trung vào sự đóng góp và cống hiến, họ sẽ biến những giá trị của bản thân thành các kết quả của tổ chức.

Ít ra vào thế kỷ XIX, người ta tin rằng người lao động chân tay chỉ có các mục tiêu kinh tế và chỉ hài lòng với các phần thưởng kinh tế. Các mối quan hệ con người đã chỉ ra rằng điều này hoàn toàn sai sự thật. Nó lại càng sai lầm khi mức lương trả cho người lao động cao hơn mức tiền tối thiểu đủ sống cho họ. Người lao động trí thức cũng có những nhu cầu về những phần thưởng kinh tế, nhưng chỉ có những phần thưởng đó vẫn chưa đủ. Họ cần cơ hội, thành tích, giá trị…Và để có được điều đó, họ chỉ có một cách là phải rèn luyện để trở thành một người làm việc hiệu quả. Chỉ có sự hiệu quả mới khiến cho xã hội hòa hợp được hai nhu cầu của nó: nhu cầu của tổ chức trong việc đạt được sự đóng góp từ các cá nhân và nhu cầu của cá nhân trong việc coi tổ chức là phương tiện giúp họ đạt được các mục đích của mình. Kết luận có thể rút ra là: có thể học, và phải học, phải rèn luyện để trở nên hiệu quả.